

**GESTIÓN FUNDAMENTADA EN EL LIDERAZGO DEL DIRECTIVO DOCENTE EN
EL MEJORAMIENTO DEL ÍNDICE SINTÉTICO DE CALIDAD EDUCATIVA (ISCE)**

CASO: INSTITUCIÓN EDUCATIVA CIUDAD DE TUNJA



LUZ CELINA ALFARO ESCOBAR

ASESOR

DR. FREDDY VALMORE MARÍN GONZÁLEZ

UNIVERSIDAD DE LA COSTA

FACULTAD DE HUMANIDADES

MAESTRIA EN EDUCACIÓN MODALIDAD VIRTUAL

CARTAGENA DE INDIAS

2020

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Dedicatoria

Con orgullo y sencillez dedico este logro al dueño de mi vida que es Dios, guiándome por caminos de sabiduría y progreso.

Así mismo, dedico este gran esfuerzo a mi esposo Luis y a mis hijos, Jesús y Lucía quienes me motivaron constantemente en este transitar de formación y conocimiento a pesar de las grandes dificultades

A todos a aquellos que hicieron posible la concreción de esta meta

En memoria a mi amada madre...

Luz, Celina Alfaro Escobar

Agradecimientos

La autora expresa sus agradecimientos a:

La Universidad de la Costa por crear espacios de formación en el que nos enseña que no hay límites y con la virtualidad se accede de manera integra a comunidades de aprendizaje que facilitan la consecución de un ideal: progresar

Todos los docentes que con su compromiso y saber fortalecieron mi perfil personal y profesional

Al asesor Freddy Valmore Marín González, hombre ilustre que me guío y fortaleció en procesos y acciones en este notable sendero de la investigación

Luz Celina Alfaro Escobar

Resumen

Con los efectos de la globalización la educación asume la gestión del directivo docente desde un liderazgo que implica la apropiación de un imaginario para satisfacer la demanda socio histórica actual, en las que se dirige y moviliza comunidades escolares como ese gran equipo necesario para alcanzar metas y resultados que aporten a la calidad. Por consiguiente, el objetivo principal de esta investigación es analizar la gestión asociada al liderazgo estratégico del directivo docente y su contribución al mejoramiento del Índice Sintético de Calidad Educativa, a la luz de investigaciones en América Latina y Colombia y con el aporte de teorías basadas en los modelos de calidad y liderazgo que son contextualizados a la Institución focalizada: Ciudad de Tunja, la cual se encuentra en el Distrito Turístico y Cultural de Cartagena. El estudio sobre la gestión del liderazgo del directivo docente para el mejoramiento del Índice sintético de la Calidad Educativa se fundamenta en un enfoque empirista- inductivo y paradigma Positivista-Cuantitativo, cuyo diseño es de naturaleza documental y de campo. Las unidades de análisis, están representadas por un lado por los resultados de los datos del ISCE y por el otro los Docentes Directivos y Docentes que se abordan a través de la encuesta para cubrir un nivel descriptivo, explicativo y analítico. Este proceso expone resultados relevantes sobre el trabajo colaborativo, la comunicación, cualidades y competencias que presenta el directivo docente desde su rol como gerente educativo en aras de un mejoramiento continuo para contribuir en el fortalecimiento de procesos y aspectos como el ISCE. Para finalizar se concluye sobre la importancia de implementar un estilo de liderazgo estratégico que fortalezca las acciones y estrategias respondiendo a las exigencias que demanda actualmente la vida institucional.

Palabras clave: Calidad, gestión directiva, liderazgo, ISCE

Abstract

With the effects of globalization, education assumes the management of the teaching director from a leadership that implies the appropriation of an imaginary to satisfy the current socio-historical demand, in which school communities are directed and mobilized as that great team necessary to achieve goals and results that contribute to quality. Therefore, the main objective of this research is to analyze the management associated with the strategic leadership of the educational director and its contribution to the improvement of the Synthetic Index of Educational Quality, in the light of research in Latin America and Colombia and with the contribution of theories based on the quality and leadership models that are contextualized to the focused Institution: Ciudad de Tunja, which is located in the Tourist and Cultural District of Cartagena. The study on the management leadership of the teaching director for the improvement of the Synthetic Index of Educational Quality is based on an empiricist-inductive approach and a Positivist-Quantitative paradigm, whose design is of a documentary and field nature. The units of analysis are represented, on the one hand, by the results of the ISCE data, and on the other, the Executive Teachers and Teachers that are addressed through the survey to cover a descriptive, explanatory and analytical level. This process presents relevant results on collaborative work, communication, qualities and competencies that the teaching manager presents from his role as educational manager for the sake of continuous improvement to contribute to the strengthening of processes and aspects such as ISCE. To conclude, it is concluded on the importance of implementing a strategic leadership style that strengthens actions and strategies responding to the demands that institutional life currently demands.

Keywords: Quality, management, leadership, ISCE

Contenido

Lista de Tablas y figuras.....	8
Introducción	12
Capítulo I. Planteamiento Del Problema	15
Descripción del problema.....	15
Formulación del problema	20
Objetivos de la Investigación	21
Justificación.....	22
Delimitación o contextos de intervención	24
Capítulo II. Marco Teórico- Conceptual.....	26
Antecedentes de la Investigación	26
Fundamentación Teórica	34
Calidad Educativa.....	34
Sistema Educativo y Escolar Colombiano.....	42
Guía 34	44
Gestión Directiva.....	48
Perfil del Gerente Educativo.....	50
Liderazgo	54
Estilos de Liderazgo	58
Tendencias emergentes asociadas al fortalecimiento del liderazgo del gerente educativo ...	63
Papel del gerente educativo en la Calidad Educativa	66
Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE)	68
Contextualización de la situación investigada.....	75
Bases legales	78
Constitucional Política Nacional	78

Ley 115 de 1994	79
Guía 34: Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento	81
Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE)	82
Capítulo III. Marco metodológico	85
Referente epistemológico	86
Paradigma de la investigación	86
Método de investigación	87
Diseño de investigación	88
Poblaciones de unidades	90
Técnicas de recolección de información	92
Técnicas para procesamiento y análisis de la información	97
Capítulo IV. Análisis y Discusión de Resultados	100
Resultados de la encuesta aplicada a la población A.	100
Resultados de la encuesta aplicada a la población B.	114
Discusión de resultados	135
Conclusiones	140
Recomendaciones	143
Referencias	144
Apéndices	155

Lista de Tablas y figuras

Tablas

Tabla 2.1 Resumen del cuatrienio del ISCE	73
Tabla 2.2 Entidades Territoriales Certificadas con mejores resultados en Colombia en el primer cuatrienio ISCE.....	74
Tabla 2.3 Matriz de operacionalización de las variables	83
Tabla 3.4 Caracterización Institución Educativa Ciudad de Tunja.....	90
Tabla 3.5 Número de docentes de la básica Primaria	92
Tabla 3.6 Escala empleada en el cuestionario para las poblaciones de unidades A y B	94
Tabla 3.7 Estadística de fiabilidad de los instrumentos.....	96
Tabla 3.8 Baremo de confiabilidad.....	97
Tabla 4.9 Variable 1/ Dimensión 1.1: Estructura Organizativa.....	102
Tabla 4.10 Variable 1/Dimensión 1.2: Perfil del gerente educativo.....	103
Tabla 4.11 Variable 1/Dimensión 1.3: Normativa (Guía 34)	105
Tabla 4.12 Variable 2/ Dimensión 2.2: Tendencias emergentes de liderazgo.....	111
Tabla 4.13 Variable 3/Dimensión 3.1. Normativa.....	112
Tabla 4.14 Variable 3/ Dimensión 3.2: Operativa	113
Tabla 4.15 Variable 1/ Dimensión 1.2: Estructura organizativa.....	116
Tabla 4.16 Variable 1/ Dimensión 1.2: Perfil del gerente educativo.....	118
Tabla 4.17 Variable 1/Dimensión 1.3: Normativa (Guía 34)	120
Tabla 4.18 Tabla de Figura sobre variable 2/ Dimensión 2.1: Estilos de liderazgo	¡Error!

Marcador no definido.

Tabla 4.19 Variable 2/Dimensión 2.2: Tendencias emergentes de liderazgo.....	127
--	-----

Tabla 4.20 Variable 3/Dimensión 3.1: Normativa.....	129
Tabla 4.21 Variable 3/Dimensión 3.2: Operativa	131
Tabla 4.22 Reporte de la Excelencia 2018: resumen Cuatrienio: Institución Ciudad de Tunja .	132

Figura

Figura 2.1 Proceso de la Calidad Educativa	37
Figura 2.2 Características del perfil del gerente educativo	51
Figura 2.3 Paradigmas y teorías del liderazgo	57
Figura 2.4 Liderazgo y coaching	64
Figura 2.5 Ciclo de mejoramiento continuo	65
Figura 2.6 Estructura Orgánica: Institución Educativa Ciudad de Tunja	77
Figura 4.7 Formación recibida en los últimos cinco años: Directivos Docentes.....	101
Figura 4.8 Variable 1/Dimensión 1.1: Estructura organizativa	102
Figura 4.9 Variable 1/Dimensión 1.2: Perfil del gerente educativo	104
Figura 4.10 Variable 1/Dimensión 1.3: Normativa (Guía 34).....	105
Figura 4.11 Variable 2/Dimensión 2.1: Estilo de liderazgo (Democrático)	107
Figura 4.12 Variable 2/Dimensión 2.1: Estilo de liderazgo (Autoritario)	108
Figura 4.13 Variable 2/Dimensión 2.1: Estilo de liderazgo (Transformacional)	109
Figura 4.14 Variable 2/Dimensión 2.1: Estilo de Liderazgo (Estratégico).....	109
Figura 4.15 Variable 2/Dimensión 2.2: Tendencias emergentes del liderazgo	111
Figura 4.16 Variable 3/Dimensión 3.1: Normativa	112
Figura 4.17 Variable 3/Dimensión 3.2: Operativa.....	114
Figura 4.18 Formación recibida en los últimos 5 años: Docentes	115
Figura 4.19 Variable 1/Dimensión 1.1: Estructura organizativa	116

Figura 4.20 Variable 1/Dimensión 1.2: Perfil del gerente educativo	118
Figura 4.21 Variable 1/Dimensión 1.3: Normativa (Guía 34)	121
Figura 4.22 Estilo de liderazgo (Democrático).....	122
Figura 4.23 Estilo de liderazgo (Autoritario).....	122
Figura 4.24 Estilo de liderazgo (Transformacional)	123
Figura 4.25 Estilo de liderazgo (Estratégico)	123
Figura 4.26 Variable 2/Dimensión 2.2: Normativa (Guía 34)	128
Figura 4.27 Variable3/Dimensión 3.1: Normativa	130
Figura 4.28 Variable 3/Dimensión 3.2: Operativa.....	131
Figura 4.29 Desempeño del cuatrienio de la Institución Educativa Ciudad de Tunja.....	133
Figura 4.30 Ambiente escolar del cuatrienio Institución Educativa Ciudad de Tunja	134
Figura 4.31 Progreso del cuatrienio Institución Educativa Ciudad de Tunja	134
Figura 4.32 Eficiencia del cuatrienio Institución Educativa Ciudad de Tunja	135

Introducción

Colombia en materia educativa se centra en procesos de calidad para cumplir con las exigencias globales que tienen alcance en lo social, cultural, económico, financiero, tecnológico, político entre otras, por ello requiere de líderes empoderados de competencias y habilidades necesarias para reinventar la escuela transformándola en espacios de construcción y reflexión, direccionando las acciones que se han de traducir en resultados acordes a los estándares de calidad exigidos a nivel nacional, pues esto permite al ser en formación, enfrentar los retos de este siglo.

Por consiguiente, nace la necesidad de analizar la gestión del directivo docente desde un liderazgo a fin de movilizar comunidades escolares como ese gran equipo necesario para alcanzar resultados y metas, como lo es el Índice Sintético de Calidad Educativa que permite tener información de cómo van las instituciones a través de los cuatro componentes que mide: Progreso, desempeño, eficiencia y ambiente escolar. Por esta razón, el presente estudio analiza desde lo normativo y operativo la gestión directiva en una institución del Distrito de Cartagena de Indias en el nivel de Básica Primaria, con el objetivo de obtener información objetiva sobre procesos y acciones inherentes al rol del gerente educativo y su relación con el mejoramiento del ISCE.

Para lograr el objetivo propuesto, se requiere abordar como variables de investigación: Gestión Directiva, Liderazgo e ISCE, siendo pertinente estudiar el concepto de Calidad Educativa, el documento emanado por el MEN denominado Guía 34, Las competencias y el perfil del Gerente Educativo, teorías, estilos y tendencias sobre el liderazgo y el instrumento de

medición ISCE aunado a un análisis de contenido de diversos documentos que son propios de la escuela como el Proyecto Educativo Institucional, Los Planes de Mejoramiento y el histórico de los resultados del Índice Sintético.

Por su parte, esta investigación contextualiza su marco epistemológico en el enfoque empirista-inductivo que según Padrón (1998), se caracteriza porque los sentidos y los instrumentos de observación y medición son los mecanismos para producir y validar el conocimiento. Las unidades de análisis están conformadas por la población A: Directivos Docentes y la población B: Docentes, los cuales pertenecen a la Institución Educativa Ciudad de Tunja, siendo abordados a través de la técnica de la encuesta utilizando como instrumento un cuestionario estructurado de respuestas cerradas, tipo escala de Likert, así mismo se abordan estas poblaciones con la revisión y el fichaje documental de registros, actas o históricos llevados por la institución.

En cuanto a la estructura del presente documento se encuentra conformado en cuatro capítulos. El capítulo I, hace referencia al planteamiento del problema, encontrándose la descripción de la problemática en la que emerge la investigación, seguido de los interrogantes, objetivos, justificación y delimitación del estudio. El capítulo II, está conformado por los antecedentes y los referentes teóricos, es decir se encuentra de forma articulada los principales conceptos que soportan el proceso investigativo. El Capítulo III, denominado el marco metodológico que presenta el referente epistemológico, paradigma, método y diseño, como también se identifica las poblaciones objetos de estudio, técnicas e instrumentos para recabar la información. En el Capítulo IV se encuentra el Análisis de la información que presentan los hallazgos producto de la investigación dando lugar a las inferencias y generalizaciones correspondiente con las variables, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos planteado.

Así mismo, se encuentra la discusión de los resultados que contrasta los fundamentos teóricos y los hallazgos encontrados en la obtención de los resultados recabados a través de los instrumentos.

Para finalizar, el documento cierra con las conclusiones y recomendaciones soportándose en los objetivos y teorías expuestas, sirviendo de base a investigaciones futuras. Seguido del conjunto de referencias bibliográficas consultadas y los apéndices que evidencian documentos requeridos para soportar la investigación.

Capítulo I. Planteamiento Del Problema

Descripción del problema

Con los efectos de la globalización la educación mundialmente ha resignificado su papel para enfrentar los desafíos emergentes en el siglo XXI, razón por la cual, el sistema educativo pretende responder de manera óptima y pertinente a las necesidades y expectativas de formación de los individuos, asumiendo un papel activo y propositivo permitiendo organizaciones escolares con características propias, autónomas y generadoras de transformaciones sociales. Tal como lo afirma Braslavsky (1996) la educación transita un proceso de reconversión emergente de forma progresiva por la necesidad de iniciar cambios y reformas en calidad, teniendo la exigencia de metas ajustadas a la cambiante realidad, para que los procesos educativos sean mejorados continuamente.

Esta calidad para Tafur, Beleño, Molina y Aponte (2015), es considerada hoy día un estandarte en diferentes ámbitos de la sociedad, resultado de un trabajo hecho a conciencia, es decir está impreso en cada acción que se realiza de forma organizada y estructurada, sin embargo, la definición polisémica del termino calidad en educación constituye un debate cuando se trata de aclarar su concepción, aplicabilidad y sentido, pues desde el plano de las impresiones es recurrente escuchar la palabra calidad aunado a un resultado, a un proceso o a una acción sin tener claridad sobre este concepto.

Expresado lo anterior, es conveniente la definición de Martínez, Pérez y Martínez (2016) la calidad como un constructo vinculado al concepto de *kaizen* que significa cambio para mejorar o mejora continua, determinando unos principios con los cuales se establece un plan de acción

como punto de inicio para que una organización (la escuela) desarrolle su actividad, no obstante, el termino en estudio ha venido aplicándose por décadas al ámbito empresarial estableciéndose modelos de dirección, gestión y producción de calidad.

Así mismo, Facundo (2011) especifica que solo para los años ochenta, años denominados por Naciones Unidas como *la década de la calidad de la educación*, es cuando se inicia un proceso de apropiación de este concepto, por ende se podría afirmar según Tafur et al. (2015) hay un espacio de tiempo generando un distanciamiento entre la formación que la escuela aporta y lo que la sociedad y el sistema productivo requiere, por tanto, se hizo necesario que la educación retomará principios, modelos y procesos de calidad que están diseñados para las empresas para ajustarlos e implementarlos a las escuelas, sin embargo es pertinente reflexionar sobre el impacto de este fenómeno en relación con las realidades o contextos educativos, pues existe la percepción de una incongruencia entre las disposiciones nacionales y lo que se ejecuta en el interior de las escuelas, bajo estos aspectos es cuando surge el liderazgo educativo que según Murillo (2014) se sitúa en la preocupación común en los sistemas educativos, ya que a través de esta habilidad se alcanzan resultados exitosos relacionados con la calidad educativa.

Por otro lado, la definición de la calidad educativa en esta investigación se sujeta a la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2008) como el proceso que permite a todos los estudiantes alcanzar sus competencias para un desarrollo de sus potencialidades individuales y colectivas desempeñándose en el ámbito productivo, por lo que apunta al principio de equidad y justicia social también referenciado en el marco de la Educación 2030 de la Declaración de Incheon (UNESCO, 2016), pues estas políticas supranacionales busca que Colombia este a la vanguardia, haciendo frente a las exigencias demandantes del mundo de hoy. La Guía en mención también centra la calidad en el mejoramiento, que se concreta en el

Proyecto Educativo Institucional (PEI) con todos sus elementos, procesos, gestiones y componentes. Ante estos postulados, es pertinente en esta investigación dirigir la mirada hacia la gestión directiva, ya que un modelo organizativo basado en el liderazgo claro del rector y su equipo de trabajo promoverá cambios significativos en la vida institucional y por ende en la calidad educativa. En términos de interpretación, esta gestión se convierte en punto de partida para que las demás gestiones: Académica, financiera y comunitaria, puedan confluir con miras a cumplir los mismos objetivos.

Uno de esos objetivos a cumplir es el Índice Sintético de Calidad (ISCE), que el Ministerio de Educación Nacional en el Portal Web de Colombia Aprende (MEN, 2015), es definido como la herramienta que apoya el seguimiento del progreso institucional desde cuatro componentes que reflejan la calidad de una institución: El progreso, el desempeño, la eficiencia y el ambiente escolar, los cuales según González (2017) deben ser trabajados en conjunto implementando una estrategia de equilibrio en el que no se descuide ningún aspecto que pueda influir en el resultado final, que se obtiene de la sumatoria de esas variables.

El ISCE busca que la comunidad educativa identifique de manera objetiva sus fortalezas y oportunidades de mejoramiento para convertir a Colombia en el país más educado de Latinoamérica para el 2025. Sin embargo, es un trabajo de tiempo y esfuerzo, por los resultados arrojados, por citar un ejemplo, el observatorio de la Universidad del Norte (2017) realizó un análisis sobre el ISCE en la región Caribe determinando que las ciudades capitales y algunos municipios certificados obtuvieron puntajes más elevados, pero observándose en las Entidades Territoriales Certificadas que agruparon municipios no certificados con un alto componente rural muestra resultados bajos. En el plano de las impresiones, estos datos se traduce a que la meta trazada por Colombia para el 2025, requiere de asumir roles, actitudes y acciones concretas

aportando un avance notable en la calidad educativa desde los que lideran y gestionan en el interior de las escuelas: el directivo docente y su equipo de trabajo.

En este sentido, la presente investigación toma como hilo conductor la gestión de los directivos docentes fundamentada en el liderazgo para contribuir al mejoramiento del Índice Sintético de Calidad educativa teniendo como contexto inmediato a la ciudad de Cartagena que según el informe realizado por el Programa Como Vamos Cartagena (2017), el cual analiza diferentes aspectos de desarrollo gubernamental bajo el eslogan Calidad de Vida, manifiesta que el ISCE para el 2018 en Básica Primaria fue de 5,36 alcanzando la meta de mejoramiento anual en ese nivel y para Básica Secundaria y Media los resultados obtenidos fueron por debajo de la meta esperada. En este estudio se analizaron las Instituciones Educativas oficiales, haciendo parte de este conjunto la Institución Educativa Ciudad de Tunja convirtiéndose en el escenario de acción de este estudio, ya que el Índice Sintético de Calidad para el 2018 alcanzó el puntaje de 3,77, encontrándose por debajo de lo obtenido a nivel distrital según el reporte mencionado inicialmente.

Se hace oportuno señalar que la Institución Educativa Ciudad de Tunja desde su Proyecto Educativo Institucional asume una educación inclusiva, de derecho y de compromiso con la formación de las niñas, niños, jóvenes y adultos cartageneros, atendiendo a la comunidad en condiciones de vulnerabilidad y bajos recursos económicos. El PEI de Ciudad de Tunja resalta las funciones pero consigna limitantes como la falta de una gerencia estratégica proyectada al alcance de objetivos y políticas generales.

El panorama descrito hasta ahora coloca de manifiesto una situación que ubica al directivo docente a asumir múltiples retos y exigencias socioeducativas, contempladas en la Guía 34, pero implica una problemática sensible para los rectores y su equipo en la dinámica de su rol

que se reduce a ejecutar funciones para el cumplimiento de requisitos de las políticas ministeriales, que según Miranda (2016), desdibujan su papel político, pedagógico y social ubicándolo en un plano de tensiones y demandas propias de un sistema educativo lineal.

Otra situación relacionada con el proceso de gestión es la tendencia de ejercer la autoridad y control para conseguir los objetivos o resultados creando tensión laboral y detrimento de las relaciones interpersonales impactando en el clima escolar. Al respecto, en este escenario Zubiría (2015), afirma que un rector puede limitar y restringir la participación, o por el contrario puede ser laxativo y dejar que sea otro quien lidere. En el marco de las precitadas relaciones entre actores tal como exponen Mena & Huneus (2017), Marín et al (2017), y García & Niño (2018), los procesos de participación son esenciales por cuanto permiten fortalecer relaciones interpersonales, desarrollar buenos hábitos y consolidar capacidades para el trabajo en equipo. Por ello, esta investigación busca definir las competencias de ese líder pedagógico que favorezca la cohesión y articulación de los procesos con la comunidad teniendo en cuenta las prioridades institucionales, al PEI y al mejoramiento continuo como resultado de las dificultades detectadas previamente y de instrumentos de evaluación como por ejemplo, ISCE.

Siguiendo al autor, se requiere de rectores y equipos reflexivos e investigativos, procesos que favorecen los proceso de calidad educativa, sin embargo, basado en estadísticas expuestas en sus estudios investigativos Zubiría (2015), enfatiza en diferentes situaciones que son menester analizar, como es el caso de rectores ausentes en las reuniones de profesores, por estar resolviendo problemas legales y administrativos, alejándose de su rol pedagógico propio de su quehacer, pues en su persona y su equipo de trabajo recae la responsabilidad de cimentar una gestión desde un liderazgo que permita un clima institucional tendiente a la participación, transparencia y colectividad

En este marco descrito, el desafío es hacer frente a cambios estructurales de la gestión del directivo docente desde un liderazgo, según Pozner (2003), implique la apropiación de un imaginario que permita minimizar la separación entre la velocidad que demanda el presente siglo con las competencias y capacidades de líder para dirigir y movilizar comunidades escolares como ese gran equipo necesario para alcanzar metas y resultados siendo uno de ellos el Índice Sintético de Calidad educativa (ISCE) el cual involucra los componentes de desempeño, progreso, eficiencia y ambiente escolar, elementos que reflejan cómo van las instituciones y sin lugar a dudas desde el aporte de la gestión directiva se logrará avances significativos para la calidad educativa, ya que las nuevas generaciones exigen la preparación de nuevas habilidades y estrategias para alcanzar resultados sostenibles.

Formulación del problema

¿Cómo contribuye la gestión estratégica desde el liderazgo del directivo docente para el mejoramiento del Índice Sintético de Calidad (ISCE) en la Institución Educativa Ciudad de Tunja?

Del anterior interrogante surgen otros que originan la sistematización del problema:

¿Cómo son los procesos de la gestión directiva a partir de los referentes teóricos normativos en Colombia?

¿Cuáles son las principales competencias y tendencias emergentes centradas en el liderazgo focalizado a los docentes directivos de la Institución Educativa Ciudad de Tunja?

¿Cómo se puede relacionar los resultados del Índice Sintético de Calidad con el mejoramiento de la calidad educativa institucional?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la gestión estratégica asociada al liderazgo del directivo docente y su contribución al mejoramiento del Índice Sintético de Calidad Educativa.

Objetivos Específicos

- Caracterizar los procesos de la gestión directiva partiendo de los referentes teóricos normativos en Colombia.
- Definir las principales competencias y tendencias emergentes centradas en el liderazgo focalizado a los docentes directivos de la institución educativa.
- Analizar los resultados del Índice Sintético de Calidad en Institución focalizada a la luz de sus referentes teóricos normativos.

Justificación

Hoy día se reconoce la vertiginosa carrera por alcanzar la calidad, no solo en educación, sino en cualquier proceso que el ser humano realiza, de tal modo que requiere ser estudiada con atención, ya que en sí misma, la calidad es un fenómeno de diversas implicaciones y alcances. Por ello, la presente investigación busca precisar un análisis de la calidad educativa desde la interrelación gestión-liderazgo en la consecución del mejoramiento del ISCE en la ciudad de Cartagena, específicamente en la institución focalizada.

Sin lugar a dudas, esta investigación aporta conocimiento sobre la gestión de los directivos docentes estableciendo competencias requeridas para un liderazgo que responda a las exigencias del nuevo siglo, garantizando que el rector actúe como un líder pedagógico dejando de lado el imaginario de administrador educativo, por ende, se ha de analizar desde la gestión estratégica las tendencias que emergen alcanzando las metas y cumpliendo con los requerimientos de calidad en el marco normativo de Colombia. Tal como lo confirma Zubiría (2015), una de las variables que más incide sobre la calidad de la educación en América Latina es el liderazgo pedagógico del rector que proyectara su gestión en todo aspecto de la vida institucional, ante esto la pertinencia de este estudio que permite definir constructos a favor de la calidad educativa.

Por lo anterior, es importante investigar sobre referentes teóricos normativos que intervienen en la gestión directiva estratégica fundamentada en un liderazgo para transferir esos saberes al contexto de la Institución Ciudad de Tunja en el que los resultados del Índice Sintético de Calidad en Básica Primaria para el 2018 se ubicó por debajo de lo esperado en la meta anual, según el Reporte de la Excelencia (MEN, 2018), lo que justifica el desarrollo investigativo de esta categoría asociada a la gestión directiva

Por consiguiente, los directos beneficiarios de la investigación sobre Gestión fundamentada en el Liderazgo del Directivo Docente para el Mejoramiento del Índice Sintético De Calidad Educativa (ISCE) es el rector y su equipo de trabajo junto con la comunidad escolar: Padres de familia, estudiantes y docentes, aportando estrategias de mejoramiento y eficiencia a los procesos internos y externos que se vivencien en la escuela a través del liderazgo directivo.

Así mismo, emerge un paradigma de cambio de pensamiento influenciado por aportes teóricos dados por la neuroeducación, el coaching y el liderazgo desarrollado por Pozner, que permite una visión estratégica y cosmopolita de la gestión directiva requerida en las instituciones educativas.

Finalmente, esta investigación tiene su relevancia por cuanto los resultados permiten redireccionar la gestión directiva significativamente fortaleciendo el clima organizacional y el compromiso institucional de cada uno de los actores educativos a fin de alcanzar las metas de forma permanente y sostenible para el ISCE o cualquier herramienta de medición que implemente el MEN.

Delimitación o contextos de intervención

La presente investigación aborda tres dimensiones: Gestión directiva, Liderazgo e Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE)

En la categoría de Gestión directiva se toman los lineamientos emanados por el Ministerio de Educación Nacional, la calidad educativa, los modelos de gestión y las características del gerente educativo relevantes en la construcción del análisis de la investigación.

En cuanto a la categoría del Liderazgo se hace pertinente el estudio del concepto y sus implicaciones desde lo socioeducativo en relación con la gestión y el mejoramiento del ISCE, como también, ampliar competencias de líder pedagógico y los enfoques de liderazgos que han surgido frente a las expectativas del nuevo siglo.

En la categoría del ISCE se tiene en cuenta los resultados obtenidos durante el cuatrienio de aplicación de la herramienta, pues permite realizar un análisis comparativo entre los datos a nivel nacional, regional e institucional para obtener un panorama de los componentes: ambiente escolar, progreso, desempeño y eficiencia.

La investigación se aplica en el nivel de Educación Básica Primaria de la Institución Educativa Ciudad de Tunja ubicada en la localidad 2: Virgen y Turística de la ciudad de Cartagena, departamento de Bolívar, Colombia. Se justifica la selección de esta Institución, por cuanto es importante considerar la percepción del gerente educativo y su equipo de tal manera que sirvan de referente para determinar los avances alcanzados en calidad educativa con la aplicación del ISCE.

Las unidades de análisis focalizadas son los Docentes de la básica primaria y los Directivos Docentes.

En el ámbito temporal, la investigación ocupa el año 2019

Capítulo II. Marco Teórico- Conceptual

Para Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014) la construcción de este marco teórico o perspectiva teórica implica una cuidadosa revisión de la literatura, que debe darse desde el primer momento de la investigación, abordando teorías, enfoques, estudio y antecedentes, a manera de redefinir y contextualizar el problema de investigación. Por tanto, este capítulo se estructura desde esa revisión bibliográfica que proporciona los antecedentes que construyen el estado del arte que brinda una visión de teorías y conceptos trabajados en el campo de la gestión directiva, liderazgo e Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE). De igual manera dirige la teoría hallada para ser contextualizada a estas variables de investigación.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación permiten analizar estudios realizados con anterioridad con el propósito de profundizar y desarrollar múltiples alternativas sobre un tema y según Martínez (2008) se obtienen resultados significativos en cuanto al conocimientos, tendencias y conclusiones que diferentes actores han aportado al problema, en este caso, a la gestión directiva fundamentada en el liderazgo para el mejoramiento de la calidad educativa, especialmente en el ISCE.

Para empezar, es relevante citar la investigación llevada por Acuña y Bolívar (2019), titulada estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa que contribuye al re direccionamiento de las acciones educativas para alcanzar la calidad. Este es un estudio de caso realizado en la Institución Educativa Concentración Cevillar, empleando un enfoque cuantitativo, con paradigma positivista que al correlacionar las variables arroja que existe una relación significativa entre el modelo de la gestión y el estilo de liderazgo. Por tanto este estudio pone de manifiesto aseveraciones sobre la importancia de los directivos

docentes, su rol y responsabilidades a través de instrumentos aplicados que a su vez sirven de insumo para caracterizar y construir la relación de un liderazgo democrático y la gestión directiva que según la investigación, permite resultados notables en los procesos de calidad educativa.

Así mismo, el trabajo Evaluación de la Gestión Directiva en el Mejoramiento Institucional del Colegio Los Alpes IED liderada por Herrera Vega (2019) proporciona un análisis crítico sobre las características contextuales desde el equipo directivo de las instituciones educativas y emplea para el estudio una metodología cualitativa con enfoque hermenéutico con muestra no probabilística de docentes y directivos a través de herramientas como lista de chequeo, encuestas y escalas de percepción tipo Likert, lo que arroja la necesidad de una gestión directiva basada en un liderazgo y una comunicación generadora de procesos eficaces y productivos que favorecen el mejoramiento de la calidad y lográndose con el empoderamiento del equipo directivo trascendiendo más allá del cumplimiento de multitareas. Por tanto esta investigación más de ampliar el panorama regional a nivel nacional, favorece la perspectiva teórica actual del presente estudio, al concluir que la gestión directiva fundamenta su labor en aspectos convivenciales y académicos requiriendo de un liderazgo democrático que permite la participación de los docentes para una transformación que otorga mejoras en la institución, evidenciadas en la Autoevaluación Institucional y el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), pues los procesos analizados están vinculados a la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación.

Otras investigaciones, como la de Gonzales (2019) denominada Contraste del Índice Sintético De Calidad Educativa (ISCE) versus el análisis envolvente de datos (DEA) para la identificación de casos extremos en instituciones educativas oficiales del departamento del Huila

y el estudio de Díaz-Pinzón (2018) titulado Análisis de los resultados del Índice Sintético de la Calidad Educativa (ISCE) 2017 de las Secretarías de Educación certificadas de Colombia, ponen de manifiesto análisis estadísticos que es pertinente involucrar en esta construcción teórica, ya que ambos logran concluir desde sus diferentes poblaciones estudiadas los desempeños por debajo del Meta de Mejoramiento Anual (MMA) en algunos departamentos como Chocó y el Amazonas y en Instituciones educativas del Huila, alejando a Colombia de la meta de ser el país más educado de América Latina para el 2025. Así mismo, exponen un comparativo valioso entre los resultados divulgados por el Ministerio de Educación Nacional y los obtenidos en los estudios de estas dos investigaciones que arroja como conclusión primordial que las instituciones pertenecientes al área rural y el nivel de secundaria han de mejorar el desempeño, el progreso, la eficiencia y el ambiente de aula aspectos que mide el ISCE.

Al continuar con los hallazgos se encuentra el artículo de investigación científica y tecnológica publicado por Pedrozo, Fernández y Raspe (2018) sobre las Características del modelo de gestión educativa estratégica en instituciones públicas, a partir de una investigación realizada en el municipio Zona Bananera Colombia, utilizando una metodología descriptiva con diseño no experimental, transaccional y de campo; planteando el objetivo de analizar las características del modelo de gestión estratégica teniendo como población directivos y docentes a los cuales les fueron aplicados cuestionarios validados y con un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,75; los resultados arrojados permiten para esta investigación orientar la visión de la variable de la gestión directiva al profundizar en innovación recomendando actualizar a los directivos docentes sobre los componentes del modelo de gestión estratégica para mejorar los procesos de organización y de calidad institucional.

Así mismo, se encontraron dos estudios a nivel internacional que permiten tener una visión del gerente educativo desde sus funciones y las tendencias que emergen desde el liderazgo como lo es el Coaching:

Inicialmente se halla la investigación realizada en el estado de Zulia por Urdaneta, Nava, Yedra, Garcés, Valles y del Valle (2017) titulada Perfil del Directivo como responsable de la supervisión educativa, el cual se realizó bajo el paradigma positivista, con enfoque analítico descriptivo con diseño de campo, no experimental y transversal, que trabajo con la población de directivos y docentes. De igual manera, aborda un estudio estadístico mediante el método de estadística descriptiva, aplicando la relación porcentual, arrojando conclusiones que nutren el fundamento teórico sobre el rol de gerente educativo tratado en este estudio, pues demuestra que el perfil del directivo docente se caracteriza por el desarrollo de competencias de dirección escolar enfocadas a la consecución de un trabajo académico eficaz, predominando la supervisión correctiva; también resalta la urgente necesidad de prestar atención a las políticas educativas vinculadas a procesos de calidad, equidad y seguimiento desde el campo directivo operado fundamentalmente por docentes y directivos, siendo esto relevante para el progreso educativo en Latinoamérica.

Seguido a lo anterior, se localiza el trabajo titulado Coaching Educativo y Estilos de Liderazgo Directivo en Instituciones Educativas de la Red 02, UGEL 05, San Juan de Lurigancho, realizado por Culqui- Culqui (2017) en Perú, el cual es citado por su aporte sobre tendencias que emergen para fortalecer el campo del liderazgo en educación, manifestando que la práctica del coaching logra un desempeño eficiente de manera sostenida y competitiva para alcanzar las metas institucionales.

La anterior investigación utilizó el método hipotético deductivo, con diseño no experimental de nivel correlacional, recogiendo la información a través de cuestionarios aplicados a directivos y docentes sobre estilos de liderazgos identificados como estratégico, transformacional, autocrático y democrático obteniendo en el estudio, un mayor porcentaje el estilo transformacional definido según el autor como un proceso en el que el líder y su equipo alcanzan los objetivos institucionales a través de un alto nivel de motivación y empatía.

En un plano más local, la autora Villa (2017), desarrolla un estudio en una Institución educativa (IE) de la ciudad de Cartagena, titulado Calidad Educativa e Índice Sintético de la Calidad Educativa: Incidencias de esta política gubernamental sobre los miembros de la comunidad IE José de la Vega, el cual es una investigación cualitativa desde un paradigma socio-crítico, exponiendo una revisión documental sobre el concepto de calidad desde el Ministerio de Educación Nacional y su correlación a cómo es asumido este término por la comunidad educativa focalizada, lo que aporta una reflexión en la necesidad de construir en colectivo un concepto unificado sobre política educativa y calidad enmarcada en la realidad institucional, pues asegura el desconocimiento que tienen los padres de familia en cuanto al ISCE se refiere. Todo ello, despierta interés en esta investigación, ya que las características socio culturales en las que se desarrolla son similares y por la relevancia en el término calidad desde el Índice Sintético de Calidad Educativa, haciendo relación con cada miembro de la comunidad escolar, en especial con el directivo docente.

De igual forma, realizando el debido rastreo documental se halla la investigación Liderazgo: Una aproximación desde las neurociencias realizada por Caballero-Vargas y Lis Gutiérrez (2016) que en su artículo exponen como objetivo establecer los aportes de esta área al liderazgo en el siglo XXI, partiendo de una exhaustiva revisión documental que divide el escrito

en cuatro aspectos fundamentales: Los antecedentes, los conceptos y disciplinas asociadas a la neurociencias, los principales aportes al liderazgo y las conclusiones siendo una de ellas que la relación entre las dos categorías es un campo en construcción y expansión, con alta complejidad pues abarcan cuatro fenómenos sociales relacionados con el liderazgo: Toma de decisiones, Influencia, facilidad para producir cambio y regulación emocional. Expresado esto, esta investigación amplía su visión sobre las tendencias que emergen alrededor del liderazgo como el Coaching, citado anteriormente y la neuroeducación campos relevantes para explicar las prácticas de un líder educativo.

Por otro lado, Charris y Navarro (2016) lideran un trabajo investigativo sobre los Equipos auto dirigidos como estrategia de Gestión Institucional para el mejoramiento de la Convivencia Escolar que aporta un liderazgo dentro del marco de las relaciones convivenciales producto de una gestión de calidad y mejoramiento continuo a través de la implementación de la estrategia de equipos auto dirigidos. Se empleó para el estudio un método de investigación acción y concluye que la estrategia planteada posibilita generar ventajas sobre la claridad de los docentes y directivos en aspectos que dirigen la institución como la autoridad, información, formación y recursos para desarrollar tareas, fortaleciendo un liderazgo basado en el compromiso, participación y el trabajo en equipo. En este sentido, es interesante analizar esta propuesta para el estudio de las variables de la presente investigación, debido a que la gestión directiva puede beneficiarse por la estrategia de equipos auto dirigidos que pueda desarrollar un liderazgo con miras a mejorar el Índice Sintético de la Calidad Educativa.

También se encuentra a Macías y Barcia (2016) con su investigación Influencia del Liderazgo Educativo en las relaciones del código de Convivencia entre los miembros de la comunidad educativa con metodología cuali-cuantitativa que concluye que el papel del directivo

docente es fundamental, al promover a través de su liderazgo una efectiva organización y administración de la institución educativa. Así mismo, afirma que un líder educativo promueve acciones que generen un proceso de planificación en las que se desarrollen actividades orientadas a mejorar el ambiente escolar. Por consiguiente, es necesario señalar que uno de los aspectos que evalúa el ISCE es el ambiente escolar, y con esta investigación citada se analiza aportes sobre esta relación significativa.

Así mismo, aparece un trabajo muy interesante denominado el Liderazgo eje central de una propuesta de gestión directiva, desde una perspectiva humanista en las instituciones educativas distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez, realizada por Galvis y Ramírez (2016), la cual es de tipo investigación acción, basado en un enfoque mixto que implicó recolección de datos de forma cuantitativa y cualitativa, por lo que se hizo necesario para el análisis de datos la triangulación de núcleos combinados. Las conclusiones brindan postulados orientadores para la presente investigación, ya que según lo expuesto, los directivos deben centrar su quehacer reconociendo que la educación es un derecho fundamental sustentado en la equidad, inclusión, calidad, y desarrollo de valores esenciales para la paz y evitar limitar su accionar a la tarea de ser administradores consagrados a planear acciones y tomar decisiones, siendo esto tener la capacidad de posibilitar cambios que potencialicen los aprendizajes. Estas conclusiones aportan un fundamento valioso para la construcción teórica sobre gestión, liderazgo y calidad educativa.

Continuando con esta fundamentación aparece Flórez (2015) con un trabajo de tesis doctoral sobre el Liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizajes, realizado en Chile realizó una revisión de la literatura que determinó la teoría del liderazgo transformacional, como eje conductor de la investigación y para la medición el uso de

cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ-5x) para la exploración de las variables. Se utilizó una metodología multimétodo, arrojando conclusiones significativas a tener en cuenta en el presente estudio sobre gestión directiva, liderazgo y calidad medida por el ISCE, pues afirma que en los últimas 3 décadas las reformas implementadas en los países Latinoamericanos centraron sus recursos educativos en cobertura e infraestructura, sin embargo los autores conceptualizan que alcanzar una Educación de Calidad requiere de un proceso multifactorial, donde el rol del líder directivo es preponderante para facilitar u obstaculizar el desempeño de los docentes en el aula y desde este aporte se identifican elementos que pueden ser contrastados con los resultados a obtener en el presente estudio.

Para Zambrano (2015) en su estudio Alcances e inconsistencias del Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE), diseñado y aplicado por el Ministerio de Educación Nacional en el año 2015 demuestra que este instrumento no cumple de manera clara con varios principios de Berlín: mostrándose como el principal parámetro de evaluación, no hay claridad en los grupos poblacionales a los que va dirigido, desconoce la diversidad y condiciones particulares de las instituciones educativas, le falta integrar diferentes concepciones de calidad que se convierte en un indicador de productividad académica. Asegura que es incomprensible que un tema de cuidado y que afecta la reputación de las instituciones educativas, carezca de centros de investigación, ni expertos que hayan sido convocados para su conceptualización, diseño y ejecución, denotando un serio problema de validez, consistencia y transparencia. Estas conclusiones aportan elementos de valor para la teorización frente al ISCE actualmente, pues estos postulados permiten analizar que tanto se ha avanzado a pesar de las limitaciones planteadas en el estudio y si en realidad es un instrumento que se muestra poco fiable para medir la Calidad Educativa.

Y para finalizar se cita a Tafur, Beleño, Molina y Aponte (2015) con su libro *Calidad Educativa y Gestión Escolar*, resultado de una investigación “Calidad Educativa y Gestión Escolar”: Su incidencia en la implementación de la Calidad en Establecimientos Educativos oficiales no certificados, de tipo cualitativo-cuantitativo-descriptivo, con enfoque mixto que permitió percibir y traducir los datos obtenidos desde lo social y las ciencias estadísticas que arrojaron conclusiones como la falta de formación, apropiación y actualización respecto al tema; los directivos y docentes presentan una apropiación confusa del término calidad que se asocia con resultados de pruebas de estado, cobertura y otras expresiones; falta evidencia de proyectos de calidad, pese a la existencia de un trabajo institucional para favorecer la calidad; se comprobó que las acciones directivas en torno a las políticas están tergiversadas o poco claras desfavoreciendo los procesos; uno de los principios base es la gestión escolar, sin embargo el gobierno nacional ha tratado de mejorar , pero de forma fragmentada a través de la guía 34 y otros documentos que en vigencia no han sido reformulados. Por tanto, este libro tiene afinidad teórica permitiendo relacionar los resultados con aspectos de calidad educativa, ya que suma al análisis que se pretende llegar, pues los argumentos expuestos en la investigación de Tafur, Beleño, Molina y Aponte (2015), ilustran puntos de vista sobre el tema en mención, dando directrices para que el estudio sobre gestión del directivo docente fundamentada en el liderazgo identifique aspectos y procesos relacionados con el ambiente escolar, desempeño, eficiencia y progreso de una institución educativa.

Fundamentación Teórica

Calidad Educativa

Concepto

En el campo de la educación, se ha venido desarrollando diversos discursos relacionados con la calidad educativa, la cual lleva implícita cierta dificultad para precisar un concepto universal, único y tangible, debido a la variedad de escenarios donde se visualiza la presencia de este término. Por lo tanto, se han de explicar sus referentes, para llegar a ese constructo necesario para encaminar la presente investigación.

En este orden de ideas, se señala como un referente el contexto histórico y social aunado al concepto de calidad educativa, que para Miranda y Miranda (2011), es la certeza de que cada época ha de responder a requerimientos particulares llevando consigo una serie de compromiso en que la sociedad construya una educación para responder a esas exigencias. Es por ello, la complejidad del concepto, pues la dinámica social es cambiante permanentemente y sumado a esto, como lo expresa Aguerro (s.f), es un término altamente referencial, es decir el significado depende de las personas o las instituciones según su contexto o área de desempeño, lo que deriva diferentes posturas.

Sin embargo, en la diversidad de pensamientos, algunas instituciones han tratado de explicar el término calidad educativa con el propósito de compartir aspectos comunes sobre el tema, es así que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, s.f) la definió como ese nivel alcanzado, es decir, en términos de resultados de un proceso educativo producto de una medición de la calidad. Otra definición es la expuesta por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2011) que la conceptualiza como aquella que permite asegurar de que todos en proceso de formación adquieran destrezas, capacidades, conocimientos y actitudes para enfrentar la adultez. En ambos casos la calidad educativa involucra un proceso que direcciona el alcance de metas en la vida de las personas que hacen parte de una educación formal. De igual manera, se puede afirmar citando

nuevamente a Miranda y Miranda (2011), que a pesar de las diferentes posturas existentes, lo que no se objeta es la necesidad de una educación de calidad necesaria para el desarrollo integral de las personas a nivel municipal, regional y nacional.

En esta línea, es conveniente citar los aspectos interesantes expuestos por la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (ORELAC) y la UNESCO (2007), al reconceptualizar la Calidad de la Educación como ese derecho fundamental para todos basado esencialmente en el respeto de los derechos humanos, la equidad, la relevancia y en dos elementos operativos: la eficacia y la eficiencia, estas dimensiones sirven de guía para establecer derroteros al momento de hablar de calidad, pues son adaptables a distintos contextos institucionales.

Los anteriores postulados son los cimientos teóricos en los que se apoya la presente investigación, pues la autora considera que la Calidad educativa es un proceso incluyente, en el que todos tengan acceso a la educación, por lo que se convierte en ese derecho en el que prima igualar las condiciones de los menos favorecidos para que tengan las mismas oportunidades para desarrollar sus potencialidades.

Por ende, es evidente que el concepto de Calidad Educativa va construyéndose en la medida de las exigencias sociales, políticas, económicas y culturales que generan según Fullan (2002), un sistema educativo dinámico que exige la promoción de un liderazgo que aporte autonomía y propicie modelos basados en una evaluación participativa y consensuada, convirtiéndose en el paradigma que han de regir la evolución sobre este tema laberíntico: la Calidad de la Educación. A decir de Marín et al (2016) la evaluación resulta un proceso clave en la gestión institucional por cuanto permite la oportuna toma de decisión en función de la retroalimentación de los procesos.

Procesos de Calidad Educativa

En las últimas décadas se ha introducido en la educación el término Calidad, proveniente de una cultura empresarial caracterizada por centrarse en el cliente y por la política de cero errores, por lo que para Tafur, Beleño, Molina y Aponte (2015), la Calidad educativa es resultado de un trabajo consciente, organizado y estructurado, a pesar de la brecha de tiempo existente entre la aplicabilidad del sector empresarial y el educativo en cuanto a principios, modelos y procesos de calidad se refiere. Así mismo siguiendo con los aportes teóricos expuestos hasta ahora, se hace necesario esbozar las características de ese proceso de Calidad que genera un mejoramiento continuo en las instituciones.

Por tanto, el proceso de la Calidad debe ser analizado como ese conjunto de pasos que evidencien el mejoramiento de la educación, representado por el siguiente Figura expuesto en un artículo de la Universidad de Salamanca (2008):

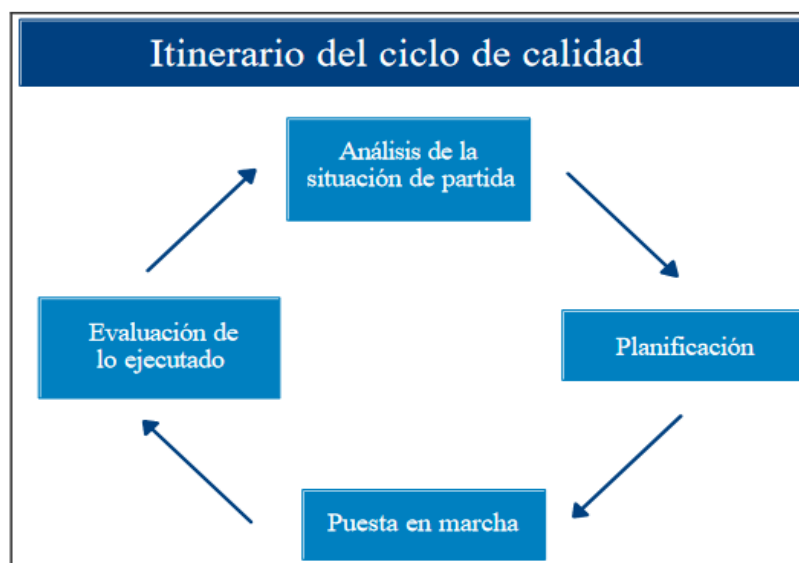


Figura 1. Proceso de la Calidad Educativa. Fuente: Elaborado por Equipo de Formación Soria (Universidad de Salamanca, 2008)

Esta figura expone un proceso interminable, dándose permanente e indefinidamente; de ahí sus palabras claves: Itinerario y ciclo, que tiene el reto de una mejora continua, pues siempre hay algo que mejorar. Este esquema presenta como punto de partida el análisis de la situación en que se utilizan elementos valiosos como la autoevaluación Institucional o la matriz de una DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), por citar algunos ejemplos.

Después de este análisis de la realidad, se da la planificación, que para algunos autores como Hernández y Fernández (2018), se convierte en un paso neurálgico para alcanzar la Calidad educativa, ya que este permitirá alcanzar los objetivos desde una relación entre la realidad institucional y las disposiciones legales existentes. Seguido se da la ejecución de lo planeado con miras a ser evaluado y determinar los ajustes pertinentes que han de responder a la situación analizada en el punto de partida.

Siguiendo con el artículo de la Universidad de Salamanca (2008), este proceso de Calidad educativa, debe basarse en tres aspectos básicos para que mantenga el impulso de mejora continua, a saber:

- Caracterización de las necesidades y expectativas del estudiantado, teniendo una claridad entre el nivel de calidad demandado y grado de satisfacción.
- Caracterización de las necesidades y expectativas de los docentes y demás personas que hacen parte de la comunidad educativa, teniendo en cuenta su nivel de satisfacción.
- Liderazgo caracterizado por involucrar a todos los actores en el proceso de mejora, siendo coautores de los resultados que se obtengan.

Por tanto, el impulso de mejora continua requiere indiscutiblemente de la Autoevaluación para conocer la realidad, del compromiso de un equipo directivo y personas que hacen parte de

las instituciones educativas, la formación continua, comunicación fluida y transparente de la gestión, reconociendo los esfuerzos y avances realizados.

Principios de Calidad Educativa

Según Viveros, (citado por García, Juárez y Salgado, 2018), considera que en educación la Calidad se sustenta en trece principios:

- Realizar desde el inicio las acciones pertinentes para obtener los resultados deseados
- Suplir las necesidades del cliente, en este caso, la comunidad escolar
- Ante las dificultades, desarrollar acciones para dar viabilidad a la solución.
- Mantener una actitud decisiva cargada de optimismo y perseverancia
- Generar un clima basado en buenas relaciones humanas
- Cumplir con las tareas asignadas en tiempo y acciones
- Manejo puntual de procesos y acciones
- Trabajo en equipo
- Reconocimiento de errores para ajustar los planes
- Desarrollar humildad para aprender recíprocamente
- Orden y organización con los recursos
- Responsabilidad y confianza
- Facilitar los procesos

Estos principios pertenecientes al campo gerencial, se han aplicado de forma adecuada al contexto educativo, donde procesos e interacciones de cada uno de los actores educativos se

integran en aras de alcanzar los objetivos y compromisos necesarios para un mejoramiento continuo de la calidad.

Complementario a lo anterior, se retoma lo expuesto por la ORELAC y la UNESCO (2007), sobre los cuatro indicadores que soportan el proceso y los principios de la Calidad educativa, siendo estos: La relevancia, la equidad, la eficacia y la eficiencia, donde cada uno se muestra interrelacionado para alcanzar la tan anhelada calidad.

Según Viveros, (citado por García, Juárez y Salgado, 2018), la relevancia hace referencia a que la escuela sea capaz de cumplir con los requerimientos en demanda potencial y real, asegurando cobertura y permanencia, para el desarrollo de aprendizajes significativos para la vida futura del educando, esto dará lugar al indicador eficacia que se da al alcanzar los objetivos que son relevantes para todos los estudiantes en el tiempo previsto. Por otro lado, el indicador equidad, según Schmelkes (citado por García, Juárez y Salgado, 2018), se da en la medida en que se reconozca la diversidad de los estudiantes para ofrecer las estrategias para que todos alcancen los logros de aprendizaje, ya que es importante considerar que cada uno aprende a diferentes ritmos. Por último el indicador eficiencia, es cuando se comparan sistemas o situaciones en resultados, los cuales han de ser similares. En suma, La calidad educativa involucra procesos e interacciones complejas, que se viven en las instituciones educativas que integran el sistema educativo y el Estado en su afán de mejora adopta políticas que deben ser viables para que los educandos reciban una formación idónea para enfrentar los desafíos actuales, partiendo de aportes teóricos como los que brinda los principios de la Calidad.

Modelos de Calidad

Un modelo de Calidad puede ser definido como un referente en el que una institución ha de compararse para identificar sus fortalezas u oportunidades de mejora con el propósito de progresar en una gestión eficiente y excelente. Dicho esto, se cita a Cárdenas (2004) quien propone seis modelos de calidad presentes en instituciones educativas de calidad, a saber:

- **Modelo de Excelencia Educativa:** Se caracteriza por centrarse en el control de los resultados, los cuales son cuantitativos comparados con altos niveles obtenidos en estándares nacionales e internacionales en relación con los estudiantes, egresados y preparación académica del colectivo docente, aunado a un índice elevado de competitividad en las instalaciones. La calidad es medida por los resultados que se obtienen.
- **Modelo de Eficacia Educativa:** Se centra en alcanzar los objetivos, ya sea en su totalidad o la mayoría de ellos, teniendo como papel protagónico, la administración para la consecución de las metas institucionales, por tanto, la calidad en este modelo se da por el grado de eficacia administrativa.
- **El Modelo de Exclusividad Educativa:** Se caracteriza porque solo acceden a este sistema las familias con alguna particularidad, ya sea nivel socioeconómico alto o afinidad ideológica, dándose la calidad entorno a que se cumplan tales requerimientos.
- **El Modelo International Organisation for Standardization ISO y European Foundation for Quality Management EFQM:** Estos modelos responden a parámetros internacionales de calidad, centrando este proceso en modelos prediseñados de competitividad, del contexto de problemáticas de las instituciones escolares.
- **Modelo para el trabajo:** Se centra en preparar al estudiante para hacer parte del mercado laboral, la calidad es la capacitación para engrosar el desarrollo económico del país.

- **Modelo humanista:** Se centra en el ser antes que en la fuerza de trabajo o cumplir con estándares internacionales. En este modelo la calidad se da en lograr desarrollar al máximo las potencialidades y dimensiones del educando.

Estos modelos de Calidad educativa plasman las diferentes concepciones para asumir este proceso, en que prevalece para algunos los resultados o los estándares mientras que para otros la capacidad para desempeñarse laboralmente; lo importante es que cada uno de ellos son enriquecedores en sus postulados, pero es conveniente reflexionar sobre la importancia de un modelo que dé prioridad a formar ciudadanos competentes, pero con alto contenido humano.

Sistema Educativo y Escolar Colombiano

La calidad educativa es una de las principales metas de Colombia, expresada en el Gobierno del presidente de Juan Manuel Santos (2010-2018), como llegar a ser el país más educado en América Latina para el 2025, por tanto, la educación adopta modelos y principios que replantean las metas educacionales para alcanzar la calidad, siendo pertinente describir las características del sistema educativo como punto de partida sobre esta tema.

Según el Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2019), la educación es concebida como un proceso permanente del ser humano desde lo personal, cultural y social en el pleno desarrollo de su dignidad, sus derechos y deberes ciudadanos, sustentado en la Constitución Política Nacional, en el que se ha de garantizar un servicio que cubra y asegure a los niños, niñas y jóvenes las condiciones necesarias para acceder y permanecer en el sistema educativo.

Por ello, Colombia exige diez años de educación obligatoria y está conformado por la educación inicial, el preescolar con una duración de un año, la educación básica compuesta por cinco grados de primaria y cuatro grados de secundaria, seguido esta la educación media con dos

años, que termina con un título de bachiller académico o técnico y por último la educación superior.

Según datos de la UNESCO (2007-2011), el 85,8% de las escuelas primarias son públicas. El sistema educativo se caracteriza por ser descentralizado, es decir con gestión autónoma bajo la supervisión de las secretarías de Educación y directrices nacionales y locales. Una de las políticas educativas de Colombia en materia de educación son las pruebas estandarizadas SABER, que desde 1991 ha concurrido su práctica hasta aplicarse cada vez se finalice cada ciclo. Los resultados que esta prueba arroje se utilizan para mejorar las prácticas y generar posiciones o rankings entre las Instituciones educativas.

Lo anteriormente descrito, son algunas de los aspectos que enmarcan el sistema escolar en el que se asienta la escuela colombiana. Según Gairín (1999), el sistema escolar está conformado por una red organizada de instituciones que brindan un servicio educativo y que se ve influenciado, al igual que el sistema educativo por factores socioeconómicos, políticos y culturales., convirtiendo a la escuela en un conjunto abierto y complejo, en el que se distinguen elementos y las relaciones entre ellos de forma dinámica e interdependiente.

Por consiguiente, las escuelas requieren de procesos organizativos que permiten plasmar el modelo que ha de adoptar para entender la calidad, partiendo de los objetivos, actores, funciones y acciones que se delinean en las bases de la normatividad, que según Rodríguez (Citado por Open Course Ware de la Universidad de Sevilla, 2007, p. 5) puede conceptualizarse como el conjunto de leyes y disposiciones que rigen el sistema para plantear la definición de roles esenciales para ejercer un liderazgo que guíe, oriente y controle la vida escolar. En este sentido, la educación en Colombia se rige por la Ley Nacional de Educación (Ley 115 de 1994), que traza las directrices por las que ha de transitar este elemento fundamental del progreso social,

en la que trasciende a través de sus reglamentaciones, a la construcción de una educación de calidad en la que todos tengan las mismas oportunidades de aprendizajes llevándolos a enfrentar los retos del nuevo milenio.

En esta misma línea, surge el Proyecto Educativo Institucional (PEI) como parte de esa norma que permite establecer la organización de la prestación del servicio educativo, constituyéndose en una herramienta valiosa para identificar las características de cada escuela colombiana, pero dentro de derroteros unificados por la promulgación de la Ley de Educación específicamente en su artículo 73, expresando que para lograr la formación integral del ser, cada institución debe construir su PEI en el que se ha de caracterizar aquellos elementos como principios, fines, recursos, talento humano, estrategia pedagógica, Manual de Convivencia y el sistema de gestión, que dará respuestas a las necesidades e intereses de la comunidad a nivel local, regional y nacional

Esta misma Ley deja en claro que las instituciones educativas han de garantizar para el Estado, familias y sociedad el cumplimiento de requisitos de calidad en la que acredite un sistema de gestión que persiga un mejoramiento continuo en cada uno de los procesos realizados para la consecución de los fines y objetivos educacionales, prestando atención especial a la planificación que surge de la autoevaluación como ese paso que permite detectar las fortalezas y oportunidades para que las instituciones puedan definir y replantear acciones para alcanzar el camino de la calidad, todo esto sustentado en la Guía 34 emanada por el Ministerio de Educación Nacional para el año 2008, que se hace necesario analizar.

Guía 34

Este documento denominado Guía 34 para el mejoramiento institucional: De la Autoevaluación al Plan de mejoramiento (MEN, 2008), expresa que la intencionalidad es trabajar

en conjunto con el colectivo docente de todas las instituciones de Colombia por las niñas, niños y jóvenes para que tengan la oportunidad de desarrollar sus capacidades personales y sociales haciendo frente a las nuevas exigencias laborales, técnicas, tecnológicas y profesionales en cada área o campo de acción. A su vez, orienta a las escuelas a cimentar espacios de cambio e innovación, articulando los diferentes niveles: Prescolar, básica, media y superior, para alcanzar la calidad educativa, desde el liderazgo de los directores o rectores, investigadores y docentes, aunado al acompañamiento de las Secretarías de Educación, ya sea departamental, municipal o distrital, debidamente certificadas, con las que se vivencia la descentralización de los procesos educativos. En este sentido, el MEN ha fortalecido la gestión educativa y escolar acompañando en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación a los planes de apoyo y de mejoramiento.

Por tal motivo, la guía está estructurada en tres momentos o fases que permite el progreso de mejora en las instituciones educativas. La primera es la Autoevaluación Institucional, en donde se obtiene y se procesa toda la información relacionada con la realidad de la escuela con el fin de detectar fortalezas y oportunidades de mejora. La segunda fase es la elaboración de planes de mejoramiento, en el cual el rector y su equipo de gestión, dentro de un periodo de tiempo, establecen estrategias o medidas para producir cambios pertinentes que contrarresten las situaciones que puedan ser desventajosas para los procesos escolares. Y el último momento, es el seguimiento permanente, tarea definida por la misma Guía (MEN, 2008) como la tarea más ardua que realizan los líderes pedagógicos en cabeza del rector o director, al determinar los resultados de las acciones implementadas, de esta manera se logra establecer si se logró o no los objetivos trazados. También refiere este documento que los momentos se darán satisfactoriamente en presencia de condiciones adecuadas, es decir contar con espacios y recursos, actitud de cambio y trabajo en equipo, entre otras.

Es conveniente, hacer un análisis de la guía desde los elementos que hacen parte del marco institucional, los cuales contextualizan las posturas y estrategias que esta cartilla aporta a la organización, planeación y evaluación escolar. Inicialmente se encuentra la descentralización, hecho relevante en el cambio educativo, pues permite a las escuelas crear, construir sus propios proyectos, modelos pedagógicos, de acuerdo a las características de su entorno o realidad, satisfaciendo las necesidades e intereses locales y permitiendo a través de la instauración del gobierno escolar, la participación y la vivencia de la democracia para las decisiones institucionales, pues participan todas las etnias garantizando la inclusión y equidad para todos y todas.

Seguidamente, aparece la unificación de los enfoques y formas de trabajo de los PEI, como ese proceso complejo por la multidiversidad cultural del país, pero siendo posible con el trabajo mancomunado de los equipos de gestión y los recursos que da respuesta a las necesidades sociales. Siendo evidente la importancia del liderazgo de los rectores y directores con su personal de apoyo, en la que es relevante los canales de comunicación que se convierten en la plataforma para alcanzar la unidad institucional generando un trabajo consensuado y concertado, hecho que garantiza una mejor educación.

Por consiguiente, la autonomía escolar, es otro aspecto del marco institucional de esta guía. Con esta se dio la facultad a cada institución de plasmar su huella a través del PEI, organizando su plan de estudios con sus lineamientos curriculares, estándares básicos de competencia, enfoques y metodologías y adecuaciones originadas por las características de la población en su diversidad y vulnerabilidad que las identifica. Esta autonomía según la guía 34 (MEN, 2008), prepara a la sociedad a enfrentar los desafíos vanguardistas que involucra la inclusión, los avances tecnológicos y la globalización, permitiendo una educación de calidad a

través de procesos adecuados y diferenciados logrando igualdad de oportunidades de aprendizaje para todos los estudiantes.

Lo anterior, permite establecer que la planeación, seguimiento y evaluación se convierten en procesos garantes para cada actor educativo se apropie de construir y avanzar en un proyecto institucional democrático, a través de diferentes instancias como el Gobierno Escolar, el Consejo Académico, el Comité de Convivencia, la Asamblea General, Asociación y Consejo de Padres de Familia, el Consejo y Personero Estudiantil y las comisiones de Evaluación y Promoción, que evidencian la solidez del rol participativo y el liderazgo para atender los intereses de la comunidad educativa. Así mismo, todo esto permite una interacción entre las instituciones convirtiéndose en una red retro alimentadora de saberes y experiencias que exigen, según el documento citado, nuevas formas de gestión escolar, disminuyendo las limitaciones para aprender a manera de que la permanencia del estudiante al recinto escolar sea exitosa, preparándolo a construir bases de sana convivencia y adquisición de competencias básicas para el resto de la vida.

Otro aspecto de análisis que expresa la Guía del MEN son las características que expone sobre las instituciones educativas que están en permanente mejoramiento, sin embargo señala imperativamente la responsabilidad y funciones de los directivos docentes para alcanzar las metas en cuanto a calidad hace referencia el documento, por tal motivo este tema se estudia con más detenimiento posteriormente, pero es necesario poner de manifiesto que en ese rol del rector o director se cimienta la nueva forma de asumir la gestión escolar permitiendo instituciones abiertas, autónomas, interactivas, respondiendo a los avances del momento y cumpliendo con los objetivos y metas para desarrollar una articulación de sus procesos internos que llevan a consolidar el Proyecto Educativo Institucional.

Por lo anterior, la gestión institucional se articula teniendo en cuenta cuatro áreas: Directiva, Académica, Administrativa y financiera, y Comunitaria, las cuales cada una en su interior está compuesta por elementos y procesos que serán evaluados permanentemente, lo que permite identificar fortalezas u oportunidades de mejoramiento con el propósito de realizar acciones para dar solución a las situaciones que lo amerite. Sin embargo en el marco de esta investigación, la Gestión Directiva se convierte en una variable que exige ser analizada, sin deslindar la importancia que tienen las demás áreas.

Gestión Directiva

Al continuar con la referencia de la Guía 34, la Gestión Directiva es el área relacionada con los aspectos de organización, desarrollo y evaluación que favorecen el funcionamiento de la institución educativa bajo el liderazgo del rector y su equipo de trabajo. Así mismo esta área visualiza diversos procesos, a saber:

- **Direccionamiento estratégico y Horizonte Institucional:** Este aspecto establece los lineamientos que orientan la vida de la escuela, con todos sus actores y en cada campo de acción, por tanto, lo conforma la misión, visión, principios, metas, dominio y apropiación del direccionamiento estratégico, junto con las políticas de inclusión que garantizan el derecho a la igualdad de oportunidades para las personas en discapacidad y atendiendo a la diversidad cultural.
- **Gestión estratégica:** Permite al directivo docente tener las herramientas necesarias para liderar la institución; generando acciones que articulen planes y proyectos con una estrategia pedagógica y con manejo asertivo de un proceso de comunicación que con lleve a la toma adecuada de decisiones, realizando seguimiento y autoevaluación.

- Gobierno Escolar: Es la vivencia de la democracia en las escuelas, permitiendo la participación de los diferentes actores de la comunidad escolar a través de diferentes instancias como los consejos directivo, académico, de padres y estudiantes, comisiones y comités, personero estudiantil, entre otras.
- Cultura Institucional: Hace referencia a todas las acciones que le dan identidad a los procesos del plantel educativo, teniendo como componentes los mecanismos de comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento de logros y buenas prácticas.
- Clima escolar: Se relaciona con el ambiente propicio para el desarrollo de aprendizajes y de la convivencia que contribuyen a la formación de los estudiantes.
- Relaciones con el entorno: Es reafirmar que las instituciones educativas pertenecen a un sistema abierto e interactivo, por tanto este proceso está conformado por padres de familia, autoridades educativas, otras instituciones y el sector productivo.

Si bien el Ministerio de Educación Nacional presenta a través de su Guía 34 contenidos objetivos y fundamentos para la comprensión y concreción de la Gestión Directiva en los centros educativos, es necesario que esta investigación cite a Pozner (2011) al expresar que se hace preciso administrar la escuela, pero desde criterios pedagógicos que permitan interpretar la realidad enlazando la teoría y la práctica generando nuevas competencias del directivo docente para direccionar la vida institucional en función de sus propias necesidades. Por ello la autora se centra en la gestión de y para la escuela, la cual ha de estar en mejoramiento continuo, dándole relevancia al liderazgo que emerge como esa cultura de trabajo en un momento de cambios permanentes que exige responsabilidades del directivo convocando a su equipo a trabajar para que la comunidad progrese constantemente, teniendo esta gestión al rector o director como

máximo exponente el cual ha de poseer competencias específicas para contribuir desde su quehacer a la calidad educativa.

Perfil del Gerente Educativo

Desde lo planteado se hace necesario precisar las competencias y habilidades que identifican el perfil del gerente educativo, que según la Guía 34 (MEN, 2008), por la gestión compleja del presente, se requiere de un rector o director con un alto nivel de requerimientos para desempeñar todas las funciones que aseguren el éxito de la institución educativa.

Por ende, se cita a Zubiría (2017), quien realiza un análisis partiendo de los resultados del Laboratorio Latinoamericano Llece, asegurando que la gestión del directivo ocupa el segundo lugar en los procesos educativos, pues el liderazgo pedagógico ejercido impacta positivamente en todas las acciones escolares, dicho esto, el autor señala que un rector o director ha de tener un conocimiento amplio del proceso educativo nutriéndose de reflexiones e investigaciones a nivel mundial y nacional, como también, ha de realizar una lectura objetiva de la realidad institucional para un trabajo mancomunado en el que se lleve a cabo los procesos de planeación, seguimiento y evaluación para establecer planes de mejoramiento, favoreciendo la construcción del Proyecto Educativo Institucional.

En este sentido, el perfil del gerente educativo ha de concebirse según Urdaneta, Nava, Yedra, Garcés, Valles y Valle (2018), como el conjunto de competencias, saberes y experiencias en las diferentes áreas del campo educativo, permitiendo al directivo ser uno de los actores claves en la transformación educativa. Siendo esencial su rol en los procesos internos que van a generar una educación autónoma, productiva, investigativa y tecnológica donde el estudiante se forme con identidad, saber, habilidades y valores. Sin embargo, es conveniente referenciar a Rodríguez (Citado por Urdaneta, et, al. 2018), quien establece que la calidad de las instituciones

educativas depende del estilo, características y perfil del directivo, pues influye en la realización de todas las acciones escolares.

Según lo expuesto, establecer ese perfil tiene gran connotación para la gestión directiva, de allí que la Guía 34 y los autores citados anteriormente realizan un trabajo interesante, siendo relevante, a través del gráfico 2, plasmar en este marco teórico las características que identifican a un rector o directivo de una institución educativa en Colombia



Figura 2. Características del perfil del gerente educativo. Fuente: Elaboración propia (2019)

Tal como se evidencia, las tareas de quienes dirigen los establecimientos educativos es compleja en sí misma, lo que requiere a una misma escala preparación profesional, conocimientos metodológicos, legales o pedagógicos, pero también habilidades y competencias para interactuar con los actores de la comunidad escolar que están en ese entorno social, para

desarrollar con eficacia planes y proyectos que den respuestas a las necesidades e intereses de la población, por ello, en el próximo acápite las competencias y habilidades serán materia de análisis desde diferentes teóricos.

Competencias asociadas al perfil del gerente educativo

Primeramente, las competencias según Ascanio y González (Citado por Urdaneta, et. Al, 2018), son el conjunto de saberes, habilidades, actitudes, interpretaciones que exigen una relación de los desarrollo cognitivo, social, afectivo y físico, facilitando un desempeño eficaz y flexible de la labor encomendada. Es así que las competencias del gerente educativo han de comprender un conocimiento amplio de los procesos que involucran dirigir una escuela aunado a una práctica de liderazgo que permitirá interrelacionarse constructivamente con los padres, estudiantes, docentes, entre otros, guiándolos con sentido de pertenencia y motivación para la consecución de los objetivos del PEI. Al respecto, tal como exponen Urra y Pèrez (2015), el desarrollo cognitivo de cualquier individuo podrá ser fortalecido a partir de un auto reconocimiento de sus competencias, habilidades y capacidades.

En este sentido, Urdaneta et, al. (2018) afirma que las competencias asociadas al perfil del gerente educativo poseen una naturaleza técnico profesional enlazado a un liderazgo caracterizado por conceptos, procedimientos, actitudes y motivaciones permitiendo experiencias exitosas a nivel personal y laboral. Expresan los autores que para que esto se lleve a cabo se han de cumplir los principios de transformación social, participación democrática y comunitaria, atención integral, renovación pedagógica y la inclusión educativa. Lo anterior resalta y exige que el rol del rector o director es un eje primordial que amerita actitudes flexibles y acordes con los cambios sociales imperantes en el mundo de hoy.

En esta misma línea aparece Pozner (2011), expresando que un directivo docente debe poseer competencias importantes para ejercer eficazmente su labor. Una de ellas es la orientación al logro para atender las necesidades que se presentan, permitiendo a los directivos estar dispuestos a garantizar el aprendizaje de los estudiantes, seguido de la capacidad de delegar, ya que ser dirigente no es tener la facultad de hacer todo a la vez, sino involucrando a otros a realizar tareas traducidas a compromiso y ahorro de tiempo y esfuerzo, así mismo, este delegar fortalece la cultura del trabajo colaborativo ampliando el radio de acción de otros actores, mejorando el desarrollo profesional de la escuela.

Otra competencia que manifiesta la autora es atender el aprendizaje organizacional, en el que todos tengan las mismas oportunidades para que puedan aprender, la comunidad escolar ha de convertirse en una comunidad de aprendizaje, para que avance y mejore su calidad educativa. Sumado a esto está la competencia de tener la capacidad de crear un clima y comunicación institucional sana, proactiva, y con una cultura de trabajo que sea movilizadora por un liderazgo que permita la colaboración y el sentido de pertenencia.

Por su parte, Pozner (2011) asegura que la calidad está ligada a la competencia del directivo para orientar a la comunidad y al entorno, pues la percepción que estos tenga es importante para el progreso, por lo que ha de poseer la capacidad de reinventar los procesos de comunicación y atender la necesidad de la comunidad para formar a los estudiantes, como ese mandato social que le corresponde a la escuela y que urge por los cambios que se dan permanentemente y que suelen traer consigo surgimiento de conflictos, de allí que otra de las competencias es avanzar en la negociación y resolución para la solución de los mismos, siendo clara la autora que el directivo no va a tener artilugios mágicos para acabar con los problemas,

unos se solucionaran, otros disminuirán y otros quizás ameriten de otros procesos y tiempos para poder ser solucionados.

Así mismo, se reconoce en el rector la capacidad de gestión, pero para Pozner (2011) superando el modelo burocrático, el cual se caracteriza por ubicar al directivo como la única autoridad jerárquica, dimensionada con diferentes enlaces de mando entre los niveles para dividir el trabajo, cumplir reglas, regulaciones y ejerciendo control; modelo que para la autora es limitante y regresivo, ante todo por los avances y cambios gerenciales actuales, por ello, insiste en la capacidad del rector para reinventar la escuela, convirtiéndose en un espacio de reflexión y construcción acrecentando el cumplimiento de las disposiciones legales y los objetivos institucionales bajo el liderazgo, la creatividad, la autonomía y con cultura de trabajo, que da respuesta a las necesidades de la comunidad escolar.

Por consiguiente, ante la teoría expuesta se hace necesario acentuar referentes sobre el liderazgo, además de ser una de las variables de la presente investigación.

Liderazgo

En el pertinente rastreo conceptual, el liderazgo es un término que presenta diferentes acepciones, pues se ha referenciado desde diferentes elementos como rasgos, conducta, influencia, posición para administrar, sin embargo hay una convergencia en el liderazgo ligado a la característica de dominio de una persona o grupo de personas sobre otras. En el campo de la organización escolar, la situación es la misma, pues según Maureira (2004), existen diversas teorías y enfoques sobre este tema que se convierte en una complejidad hallar una definición unánime sobre liderazgo.

No obstante, la definición de liderazgo que propone Pozner y Fernández (2000) es considerada relevante para esta investigación, pues está relacionada con el campo de la gestión, al conceptualizarla como un conjunto de procesos orientativos de personas y equipos hacia una dirección de logro y de aprendizajes de manera liberadora, por tanto se vincula con la capacidad de sensibilizar y convocar a un trabajo colaborativo con miras a alcanzar el logro de los fines, objetivos y valores que muchas veces se pierden en el accionar rutinario de las escuelas.

El liderazgo que se expone transforma al rector en un líder que convoca a generar espacios de comunicación y de pertenencia institucional, motivando e inspirando a la transformación educativa donde interactúan aportes personales como dirigente, con las del equipo de trabajo, construyendo atender el desafío de una educación de calidad en el que se beneficien todos los actores de la comunidad escolar.

Por consiguiente, es conveniente citar la Investigación del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo IDRC, dirigida por Freire y Miranda (2014) sobre el rol del director en la escuela, que en sus fundamentos teóricos afirman la importancia del liderazgo para alcanzar una dirección de calidad de las instituciones educativas y por ende de la educación, desarrollando el rector una gestión que permita articular, conducir y facilitar toda acción o proceso en el interior y exterior del centro educativo, sin embargo es inconveniente aseverar que depende solo de este líder, por el contrario, depende de un equipo directivo competente, motivado e inspirador que tenga la facultad de movilizar a todos a la consecución de las metas. Esta investigación expone dos tipos de liderazgo: Administrativo y Pedagógico.

El liderazgo administrativo se relaciona con la operatividad, la cual involucra procesos de planear, organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las acciones y actividades escolares; el dominio de estos procesos asegura la eficacia de las tareas educativas. Complementario a esto, se

encuentra el liderazgo pedagógico centrado en las prácticas pedagógicas y los resultados. Las autoras expresan que no hay oposición entre estos tipos de liderazgo, sino que están interrelacionados para gestionar con efectividad y calidad, pero acentuando más en el liderazgo pedagógico que ha de permitir un crecimiento de los actores escolares.

En este sentido, Culqui (2017), expone otro tipo, el liderazgo directivo teniendo como personaje central al rector o director como ese líder preocupado para que todo en la institución sea adecuado y favorable para la calidad de la enseñanza y el aprendizaje; el liderazgo del director no es estático sino que se ajusta de acuerdo a las condiciones y exigencias del entorno educativo.

A la luz de estos aportes, el liderazgo como elemento fundamental para conducir organizaciones escolares, exige de un replanteamiento por parte de sus líderes, pues los avances y cambios sociales, tecnológicos, políticos, económico, entre otros, se ha de desligar de rutinas establecidas que se convierten en obsoletas; para Pozner y Fernández (2000), el liderazgo encierra nuevos desafíos que promueve nuevas configuraciones del quehacer escolar para comprender y establecer un plan de acción, construyendo una malla de elementos como trabajo, visiones, metas, negociaciones, movilizaciones, calidades en el que se consiga con éxito los objetivos propuestos.

Teorías sobre el liderazgo

Este tema permite esbozar el desarrollo histórico del liderazgo que evidencia como a través del tiempo ha cambiado su enfoque de acuerdo a las dificultades de la época. El siguiente esquema expone los diferentes paradigmas que han dado lugar a los diferentes tipos de liderazgo

que es conveniente comprender sobre los estilos emergentes que asumen los líderes para conducir una organización.



Figura 3. Paradigmas y teorías del liderazgo. Fuente: Elaborado por Liliam Garay, (2018)

El paradigma del Gran Hombre está orientado a identificar las cualidades innatas del líder el cual debían ser aristócratas o gobernantes, desempeñándose en cargos políticos, militares y sociales, por tanto destinados al género masculino. Y según el estudio doctoral realizado por Flores (2015), los partidarios de estas teorías asumen que los líderes nacen con las capacidades de liderazgo, pero al iniciar la revolución industrial, la administración como área profesional y la génesis de la escuela conductista se pudo determinar que estas podían ser aprendidas, lo que ocasiono que las teorías de los rasgos, motivación al logro y el perfil de líder fueron replanteadas, para dar lugar al siguiente paradigma.

Seguido a lo anterior, surgen las teorías del comportamiento dirigida por las investigaciones de las universidades de Iowa, Michigan y Ohio; afirman que es posible enseñar los comportamientos de un líder a las personas que deseen administrar. Los comportamientos según las teorías de este paradigma son la consideración que hace referencia al nivel de sensibilidad para relacionarse y la preocupación para cumplir con las tareas encomendadas; para Sánchez (2010), los dirigentes que muestran mayor consideración y responsabilidad obtienen mejores resultados en su gestión.

Así mismo, con la aparición de las teorías de contingencia se tiene en cuenta la relación del líder con las condiciones de la situación en las que ha de realizar su labor, es decir es ejercer su liderazgo desde la realidad en relación líder-situación-seguidores. Estas teorías le dan importancia al grupo y al trabajo dentro de un ambiente adecuado.

Por último, el liderazgo integral que combina las teorías de los rasgos, contingencia y de comportamiento para explicar la relación dinámica entre los seguidores y los líderes. En este paradigma se encuentra el liderazgo transformacional y estratégico, que identifica los aportes de Pozner expuestos en esta investigación que se sustentan en el grado de motivación e inspiración del líder para movilizar a sus seguidores para construir un horizonte institucional y conseguir los objetivos que se han propuesto. Para Flores, este enfoque convierte al líder en un agente de cambio con carisma y con la capacidad de comunicar y desarrollar actitudes de compromiso y apropiación siendo el cumplimiento de tareas y funciones un proceso compartido.

Estilos de Liderazgo

Es evidente que las teorías analizadas dan lugar a estilos de liderazgos, que según lo expuesto por Valdez en su blog, (2009), contienen el sello personal del líder, al adoptar la forma o método para conducir a sus colaboradores, definiendo entre ellos las manifestaciones de sus

relaciones y comunicaciones. No obstante, cabe destacar un aporte valioso de los estudios de Pozner (2010), al afirmar que un gerente educativo ha de poseer diferentes estilos de liderazgo a pesar de estar en la misma institución por un periodo de tiempo, ya que la elección del estilo dependerá del momento o situación a ser enfrentada en el entorno, siendo necesario tener claro ese abanico de posibilidades para tener precisión de cuál puede ser el más adecuado.

Por lo anterior, se cita el trabajo expuesto por Culqui (2007), que identifica y caracteriza estilos asociados al liderazgo directivo siendo pertinente analizar para concebir las dimensiones relacionadas con esta variable, a saber:

- Estilo democrático.

Según la autora es uno de los que ha brindado mejores resultados en la gestión educativa en las últimas décadas, pues permite al líder facilitar la comunicación y la realización de tareas mancomunadamente. Para Colino (citado por Culqui, 2017), en este estilo de liderazgo reina la participación activa de todos los miembros del equipo de trabajo, siendo antagonista al estilo autocrático en el que impera unilateralmente las decisiones y acciones del líder.

Complementario, esta Soto (2010) expresando que la participación generada es activa, con compromiso, permitiendo a los colaboradores asumir decisiones sobre las funciones basadas en sus competencias y en el mismo sentido, hay una comunicación abierta en los que pueden expresar sus opiniones alentándose entre ellos para lograr resolver las problemáticas. Esta serie de relaciones favorecen el clima de trabajo, estableciendo lazos de amistad, de confianza en el equipo, sentido de pertenencia e identidad para lograr un bien común para la institución educativa.

Por tal motivo, el líder democrático manifiesta sentimientos de agradecimiento por los aportes y resalta la participación activa de los participantes, siendo importante la escucha para luego analizar y evaluar llevando a tomar decisiones de progreso y crecimiento escolar. Sin embargo, para Pozner (2011), este estilo de liderazgo no es suficiente, debido a las exigencias actuales donde es prioritario comunicar constantemente el horizonte de mejoramiento, de prácticas constructivas y movilización de cada actor educativo.

- Estilo Autocrático

Tal como se referenció anteriormente, este estilo de liderazgo es contradictorio al estilo democrático. Según Culqui (2017), el líder autocrático genera una relación de mando, poder o autoridad con el grupo en función de ser subordinado, lo que origina ausencia de participación, creatividad y falta de trabajo en equipo, se crea un ambiente de inseguridad y tensión laboral. Las decisiones son tomadas por el dirigente y cumplidas sin ser consensuadas.

Ante el anterior panorama, según la autora, las personas que hacen parte de instituciones bajo gerentes educativos con estilo autocrático, poseen falta de voluntad para comprometerse y desarrollar un sentido de pertenencia que permita un crecimiento profesional y escolar, pues las actividades son realizadas con la obligatoriedad de la función o mandato rectoral. No obstante, García y Codoñer (2009), el miedo que suscita este tipo de liderazgo se convierte en motivador para obtener los resultados deseados, pero al costo de demandas, de rotación de trabajadores. Además la comunicación es unilateral, mas no en doble vía, pues solo se comunica las disposiciones que el líder establece.

Colino (citado por Culqui, 2017), perfila al líder autocrático como el único que toma decisiones, posee la información evitando delegar; es quien fija los objetivos a cumplirse y ejerce el ciclo de administrar premios y castigos, cumpliendo un papel de supervisor más no de gestor

educativo. Para Pozner (2011), este estilo de liderazgo pone de manifiesto la diferencia entre la autoridad y el autoritarismo, ya que un equipo directivo responsable debe tener autoridad para cumplir con la responsabilidad con la institución, sin caer en esa actitud de establecer estándares tan exigentes que moviliza a las personas en ocasiones en la dirección del líder en vez de la dirección del desarrollo escolar a beneficio de los educandos.

- Estilo transformacional

Continuando con Pozner, es el estilo de liderazgo que involucra al democrático, avanzando mucho más, al generar en el equipo de trabajo la capacidad de cómo mejorar las prácticas, el futuro institucional, donde el líder escucha los diferentes puntos de vista focalizando las situaciones para transformarlas en progreso; para la autora es el mejor estilo de liderazgo, pues responde a los cambios para la eficacia de la gestión.

Culqui (2017), expone a citar a Colino (2014) que este estilo surge con MacGregor, Burns y Berna, al describirlo como un proceso donde el líder y equipo alcanzan objetivos institucionales hasta llegar a la concretización de las metas trazadas, a través de un alto nivel de motivación. El liderazgo transformacional se centra en el ser humano para hacer posible los resultados, por tanto el líder se le atribuye cualidades de ser creativo, visionario, motivador e inspirador lo que genera organizaciones más sólidas y con mejores resultados.

El liderazgo transformacional brinda las condiciones adecuadas para que los colaboradores realicen actividades adicionales voluntariamente; los canales de comunicación son estables, dinámicos, permitiendo que la participación sea activa y constructiva en la planificación de las acciones que tendrán su evaluación y seguimiento basado en un trabajo colaborativo, pues el líder transformacional reconoce que sus colaboradores poseen sentimientos, emociones,

necesidades y potencialidades que enriquecen el sentido de pertenencia e identidad hacia la institución.

Seguido se cita a Del Valle (citado por Culqui, 2017), que señala que este estilo de liderazgo está basado en tres constructos: la habilidad del directivo para que funcione la escuela, el logro de las metas organizacionales y la generación de un ambiente que permita una proximidad entre el directivo y sus trabajadores facilitando soluciones a las problemáticas de manera óptima y de calidad.

- Estilo Estratégico

Según Colino (2014), el estilo estratégico se concibe como un proceso que brinda al directivo la inspiración necesaria para construir e implementar una misión, visión y estrategias logrando los objetivos y metas institucionales. Este liderazgo considera fundamental considerar a la escuela como un todo y su relación con el contexto, recayendo sobre la gerencia idónea la responsabilidad de implementar y ejecutar acciones. Para Culqui (2017), una institución que persiga cambios basados en las estrategias, se rodea de líderes con la capacidad de asumir avances y transformaciones y citando la autora a Beatty y Hughes (2005), afirman que el líder estratégico se enfoca en la visión de una organización que responde a los nuevos desafíos y oportunidades que permiten el bienestar institucional. Por tal motivo, el liderazgo estratégico es también llamado liderazgo colaborativo, involucra diferentes equipos de trabajo que funcionan de forma articulada optimizando los procesos y los resultados.

Así mismo, según Cristancho (2013), los líderes estratégicos asumen riesgos que los obligan a reinventar la medida en la que ejecutan sus planes, teniendo la visión de un riesgo que puede llevar al éxito o no, pero con la satisfacción de realizar intentos para mejorar los resultados. En definitiva, este estilo permite al gerente educativo afrontar las situaciones de crisis, haciendo

parte del proceso de transformación, consecuencia de un pensamiento sistémico que permite conocer la organización escolar e identificar las variables que afectan el entorno para producir cambios.

Sin lugar a dudas, cada estilo de liderazgo expuesto en esta fundamentación teórica lleva a reflexionar sobre el liderazgo como un abanico abierto de posibilidades, en donde es equivoco asegurar que un estilo es mejor que otro para la calidad de las instituciones educativas, por el contrario, cada estilo lo adapta el directivo para ir trazando el camino en el que prevalezca la orientación al logro, basado en un clima laboral en que se vivencie la participación y la fuerza de un equipo para la consecución de los objetivos y metas.

Tendencias emergentes asociadas al fortalecimiento del liderazgo del gerente educativo

Los cambios que emergen obligan al liderazgo a asumir herramientas que facilitan la renovación de habilidades, actividades, actitudes y comportamientos para hacer frente a las transformaciones sociales, políticas, económicas y educativas, surgiendo la aplicación de tendencias que fortalecen al líder como el *coaching* y la *neuroeducación*. Por tal motivo es pertinente investigar estas tendencias para definir las con miras a identificarlas en la realidad de la institución educativa focalizada.

Por lo anterior, el coaching para Culqui (2017), es la herramienta que enriquece el trabajo y las relaciones humanas desde la reflexión y la colaboración, que permite optimizar los resultados en la dinámica coach y coachees. El coaching permite activar procesos en las organizaciones donde sus actores son los protagonistas de un cambio que con lleva a un mejoramiento continuo, siendo clave la preparación y actitud del coach, para liderar desde un enfoque transformador prevaleciendo los intereses colectivos de una comunidad de aprendizaje

en el que todos tengan las mismas oportunidades; para evidenciar lo descrito se expone la siguiente gráfica



Figura 4. Liderazgo y coaching. Fuente: Zwiers y Wise, (Citado por Wise, 2011)

La imagen concluye según lo referido, que el liderazgo y coaching genera cambios en cualquier nivel individual, grupal e institucional y en ese ciclo se ha de dar un mejoramiento continuo. En esta misma línea Wise y Avendaño (2013), reiteran que esta tendencia que emerge del liderazgo originará cambios necesarios con una visión clara de metas, cimentadas en una comunicación asertiva que facilitan la colaboración en el desarrollo de potencialidades fortaleciendo la equidad, pues el coaching se centra en las habilidades de los miembros del grupo que en sus limitaciones o discapacidades, inspirando a la gente a dar lo mejor de sí.

Al continuar este acápite, el mejoramiento continuo citado anteriormente, está ligado al proceso de calidad educativa que se ha venido desarrollando en el trascurso de este marco teórico, por tal motivo, se enfoca en el término japonés *kaizen* asumido como ese proceso de mejorar que nunca termina, y que posteriormente el norteamericano Deming basado en el aporte japonés, desarrolla la teoría del ciclo de mejoramiento continuo aplicado inicialmente para el área empresarial y luego al campo educativo. Este ciclo está expuesto en la siguiente gráfica:



Figura 5. Ciclo de mejoramiento continuo. Fuente: Wise y Avendaño, 2013.

Este ciclo de mejoramiento continuo consta de cuatro pasos, los cuales son interdependientes, secuenciales que alcanzan los objetivos trazados. El primer paso es *planear*, considerado como ese punto de partida en el que se establecen los indicadores para lograr lo que se quiere. Seguido a eso se da el *hacer*, siendo la acción o concreción de lo planeado, analizando si se dio lo acometido u ocurrió algún incidente. Posteriormente se ha de *evaluar*, que surge como resultado de la acción, obteniendo resultados que dirigirán el siguiente paso, *actuar*, que permitirá realizar los cambios pertinentes para mejorar lo planeado y por ende lo ejecutado. Esto llevará a iniciar con la planeación lo que origina nuevamente el ciclo de mejoramiento continuo.

Hasta ahora, el coaching manifiesta una relación que nutre el liderazgo, pero complementario a ello aparece la neuroeducación, que centra al ser humano como el único ser vivo dotado de un cerebro con habilidades extraordinarias como lo expresa el doctor en neurociencias, Francisco Mora en video conferencia publicada en el año 2018. Este campo que surgió en albores del siglo XX, es complejo, pero a la vez aporta hechos relevantes en el liderazgo, relacionado con la toma de decisiones, influencia, regulación emocional y facilidad para producir cambios.

Por consiguiente, en una posición reflexiva el docente directivo puede apoyar su crecimiento profesional en los aportes de este nuevo campo que permite replantear así mismo y a sus colaboradores su práctica, debido que la calidad de la educación está influenciada por el desempeño de los roles de sus dirigentes, siendo importante que los aportes en neuroeducación se conviertan en una herramienta que genere habilidades y destrezas que mejoren metodologías que potencien el desarrollo del estudiante.

Es así, que los resultados de estudios realizados sobre cerebro-aprendizaje, según Béjar (citado por Sánchez, 2018) han permitido comprobar que el campo de la neuroeducación servirá de apoyo para redirigir más eficientemente la misión educativa de los líderes educativos. Y en la precisión de una definición sobre el campo en mención se cita a Battro y Cardinali (Citado por Sánchez, 2018), quienes convienen en afirmar que es una ciencia interdisciplinar y multidisciplinar al involucrar relaciones y componentes de ciencias como la neurociencia, la pedagogía y la psicología. Se trata a decir de Marín (2010) generar espacios de integración y convergencia desde los aportes de las diferentes disciplinas.

Para finalizar, Aristizábal (2015), propone que a través de la formación en el campo de la neuroeducación, las instituciones educativas y los actores que interactúen en su interior sean participativos, responsables, progresistas, conformados por equipos de trabajos interdisciplinarios facilitando el potencial cerebral al darle importancia a las emociones, sentimientos y diversas inteligencias, formando una comunidad de seres críticos, conscientes, productivos e innovadores.

Papel del gerente educativo en la Calidad Educativa

La revista Magisterio en su edición del año 2017, publicó que el más reciente estudio realizado por la Unesco para Colombia en el 2014, determinó que el papel que desempeñan los gerentes de la educación es el segundo factor intra escolar de mayor incidencia en la calidad

educativa, después de la calidad de los maestros. Sin embargo, explica el artículo, que solo en la primera década del año 2000, el sistema educativo dirigió más tiempo y recursos al proceso de liderazgo escolar unido al desempeño escolar de los estudiantes, lo que ocasiono que la imagen del rector o director cobrará relevancia en el mejoramiento de procesos ligados a su gestión.

Pero en esta misma línea, expone la revista que a pesar de la importancia de este rol y su importante responsabilidad, Colombia presenta una precaria política pública que dirija el reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación y el reconocimiento de la buena gestión de los gerentes educativos en las instituciones educativas. Como también resalta que un aspecto a mejorar, es la carga de más tareas administrativas que generan detrimento del tiempo que puede ser invertido por los directivos a promover mejores estrategias y acciones a favor de los estudiantes y clima laboral favoreciendo la consecución del logro.

Así mismo, es de conocimiento que los directivos docentes deben poseer las competencias para asumir los desafíos del presente siglo, en especial en las maneras de pensar, siendo más creativos e innovadores, con pensamiento crítico, con la filosofía de aprender a aprender y resolviendo problemas a través de la negociación y la concertación, aunado a la forma competente de trabajar en equipo, viviendo la colaboración y la comunicación de doble vía que produce climas laborales de crecimiento personal y laboral de sí mismo y del colectivo al que dirige desarrollando habilidades y destrezas para manejar las herramientas en especial las relacionados con la información.

Para Zubiría (2017), es necesario garantizarle al directivo su actuación como verdaderos líderes y no como administradores en lo que se han transformado debido a la política pública educativa desarrollada desde el año 2002; el autor dirige su mirada para que el rector encabece los procesos de reflexión en las instituciones educativas, participe en la elaboración de su propio

PEI y en los sistemas de evaluación, haga parte del modelo pedagógico y las medidas para aumentar la calidad. Sin embargo asegura el citado autor, que en la última época estos líderes pedagógicos saben más de tutelas y procesos administrativos que haber participado en reuniones dentro de su propia institución.

Al continuar con este estudio, Zubiría (2017), es contundente al afirmar que los directivos con alto liderazgo tienen una clara visión y misión de cada uno de los procesos que involucra la institución educativa, centrándose en la planeación, el seguimiento y evaluación determinando los resultados que permiten interpretar avances o limitaciones hacia la calidad de la educación.

Por lo anterior, el Ministerio de Educación Nacional en alcanzar mejores niveles de calidad, reconoce la importancia de la gestión del directivo y su compromiso con la evaluación para establecer oportunidades de mejoras, es así como surge el ISCE como la herramienta que ayuda a los rectores y a las comunidades a determinar cómo avanza la institución en los diferentes ciclos educativos, en relación al desempeño, eficacia, progreso y ambiente escolar, variables importantes a considerar en la integralidad del termino calidad en educación.

Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE)

Para el MEN es importante determinar cómo van los procesos educativos en las instituciones de Colombia, por tal motivo para el 25 de marzo del 2015, presentó el ISCE como un nuevo instrumento de medición de la calidad del país, que tuvo su construcción basada en diferentes experiencias como el Índice de Desarrollo de Educación Básica (IDEB) de Brasil, el Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño (SNIED) de Chile, el Sistema de Medición de la Calidad de las Instituciones Educativas de Medellín (SIMCIEE), Indicador Multidimensional de la Calidad de la Educación (IMCE), el Índice Básico de Calidad de la Secretaría de Educación de

Bogotá y el Índice de Derecho a la Educación que dieron lugar al ISCE bajo la responsabilidad del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES).

En el proceso de construcción el ISCE se contempla cuatro componentes: desempeño, progreso, eficiencia y ambiente escolar que pretenden atender la complejidad de la calidad, en la que Zubiría (2017), afirma que dos instituciones por sus contextos y culturas no son comparables, pero si es comparable la institución consigo misma en periodos de tiempo, de allí la relevancia de este índice calculado por el ICFES, que más de medir establece cuánto y en qué se debe mejorar. No obstante, este mismo instrumento permite obtener la ubicación de los colegios del país a nivel regional y nacional.

Este índice establece una escala con puntuaciones del 1 al 10, siendo el 10 la mayor calificación. Esta escala está dada por cada nivel educativo: Básica Primaria (primero a quinto grado), Básica Secundaria (sexto a noveno grado) y Media (décimo y undécimo grado). La sumatoria de los cuatro componentes es la calificación que se obtiene del Índice Sintético de Calidad Educativa. A continuación se describe cada uno de los componentes de este índice:

Progreso: Este componente busca medir qué tanto ha mejorado la institución en relación con los resultados obtenidos el año anterior, es decir hay una comparación consigo misma, independiente del promedio obtenido. Este elemento pesa 40 por ciento del ISCE, es decir que el máximo valor posible de obtener es 4; considera el cambio en el porcentaje de estudiantes ubicados en el quintil inferior de la prueba Saber 11o o en el nivel de desempeño insuficiente en Saber 3o, 5o y 9o. Esto quiere decir que a medida que el porcentaje de estudiantes en el quintil 1 y en el nivel de desempeño insuficiente disminuye, la excelencia aumenta.

Desempeño: Este componente incentiva los mejores resultados promedios en las pruebas SABER. La puntuación depende del puntaje promedio de la institución educativa en los grados y áreas de Lenguaje y Matemáticas en cada ciclo escolar, es decir entre mayor puntaje, mayor la calificación en desempeño, siendo 4 puntos de 10, el máximo resultado para este componente.

Eficiencia: Este componente pretende balancear la puntuación obtenida en el área de desempeño, a través de la tasa de aprobación o el número de estudiantes promovidos al siguiente grado, cumpliendo con la misión de buscar que los estudiantes alcancen los logros propuestos para cada grado escolar. En este sentido, para primaria y secundaria el puntaje de eficiencia corresponde a 1 punto en el ISCE, obtenido por el dato reportado por cada colegio en el Sistema Integrado de Matricula (SIMAT).

Ambiente escolar: Con este componente se busca caracterizar el ambiente en el que se desarrolla la formación de los educandos. Se divide en dos criterios: El primero, Seguimiento al aprendizaje en el aula y, segundo, Ambiente de aula. Según Zambrano (2015), el valor de ambiente escolar resulta de hacer un análisis de factores, que el Ministerio no hace explícitos, pero que se dan a través de las encuestas que aplica el ICFES adjunto a las pruebas SABER 5º y 9º. Se determina que las instituciones que no entreguen los cuadernillos con las encuestas tienen calificación de cero en el ISCE, pero de lo contrario en este componente tendría el máximo de 1 punto.

Para el autor citado anteriormente, con el Índice Sintético de Calidad Educativa se genera un espacio de discusión y reflexión dentro de las comunidades educativas a fin de rediseñar estrategias de mejoramiento para lograr metas y objetivos que cumplan con la aspiración de que Colombia sea el país más educado de América Latina para el año 2025.

Complementario a lo anterior, la aplicación de este instrumento de medición estructura un ranking, que según el MEN, ofrece insumos para analizar objetivamente los aspectos a mejorar en las instituciones educativas, pero Zambrano (2015), expone que los rankings educativos originan posiciones contradictorias respecto a la validez, intencionalidad y alcances, explica que en un estudio de diferentes literaturas hay elementos que justifican su elaboración, como por ejemplo: presentan utilidad en la evaluación de las funciones de las instituciones en su rol social, implica acreditación, detecta necesidades para diseñar un plan de mejora, fortalecen la toma de decisiones de padres y estudiantes para seleccionar el centro educativo, sirve de insumo para las investigaciones. Pero también hay el autor en mención afirma que estudios revelan aspectos negativos sobre los ranking al expresar que los resultados pueden alejarse de la realidad institucional por quienes diseñan y aplican estos tipos de escalas, margina la diversidad institucional, pues las instituciones se van adoptando los derroteros de los rankings para mayor eficacia en los resultados; produce limitación en la producción de proyectos e iniciativas para fijarse en aumentar en la escala que en las necesidades o intereses de la escuela.

En lo expuesto anteriormente, Zambrano (2015), afirma que se puede correr el riesgo de que estas mediciones jerarquicen las instituciones, de tal manera que tiendan a desarrollar niveles burocráticos dándole relevancia a la participación del Estado y con ello, empobreciendo la función de la educación en cuanto a concepciones que respondan a la realidad. Sin embargo, afirma el autor que a pesar de todo es preferible contar con estas mediciones, pero con criterios suficientes para determinar si serán parte de una propuesta que dé solución o que por el contrario genere una situación problemática en el campo de la calidad educativa.

Siguiendo este análisis, el ISCE establece las metas de Mejoramiento Mínimo Anual (MMA), siendo mínimo por ser el crecimiento que se espera; esto según el portal de Colombia

Aprende, son únicos para cada colegio, evidenciando el sentido de que la institución se compare consigo misma a manera de que compita para ir mejorando en el alcance y superación de su propio nivel, teniendo los colegios con bajo índice el logro de metas más exigentes reconociendo el potencial para progresar. Los MMA nacionales aumentarán en la medida en que cada institución supere lo establecido, permitiendo una educación para competir con los estándares de América Latina.

Así mismo, cuando una institución educativa supera el MMA, es un gran avance, pero no implica estar en una situación de confort, pues cada año ha de superar el puntaje obtenido, traduciéndose a ese ciclo de mejoramiento continuo inacabado, pues siempre habrá algo por mejorar, Pozner (2011). Por tanto, hay espacios de construcción y análisis propuesto por el MEN, a través del *Día E*, considerado como la oportunidad para que los equipos de las instituciones se reúnan para desarrollar una jornada que comunicara resultados y procesos realizados con el fin de acordar consensualmente, un plan de acción para incrementar la calidad educativa, apoyándose con las Secretarías de Educación y el Ministerio de Educación Nacional. (Colombia Aprende, 2017).

Por otro lado, se hace necesario presentar una estadística de los resultados obtenidos en el cuatrienio de la implementación del ISCE brindando una panorámica de cómo va la calidad educativa, para esto, la investigación se apoya en el boletín informativo emanado por el ICFES (2018), el cual resalta los avances de esta herramienta de medición que le ha permitido a Colombia saber sus avances desde el 2015 hasta el 2018, proyectando Metas de Mejoramiento Anuales que le permitan en el 2025 alcanzar a Chile, país con mejores resultados de la región.

El informe que brinda el ICFES, es de perspectiva amplia, pues abarca un balance de lo obtenido en cada ciclo educativo y para cada componente que conforma el ISCE: Desempeño,

Eficiencia, Progreso y Ambiente escolar, incluyendo colegios privados y oficiales, teniendo en cuenta los niveles socioeconómicos a los que pertenecen, como resultado expone la siguiente tabla:

Tabla 1

Resumen del cuatrienio del ISCE

Resumen del Cuatrienio

	Año	Desempeño	Progreso	Ambiente Escolar	Eficiencia	ISCE	MMA
Primaria	2018	2.49	1.49	0.75	0.94	5.67	5.61
	2017	2.52	1.44	0.75	0.94	5.65	5.40
	2016	2.42	1.32	0.74	0.95	5.42	5.24
	2015	2.38	1.05	0.75	0.89	5.07	
	Año	Desempeño	Progreso	Ambiente Escolar	Eficiencia	ISCE	MMA
Secundaria	2018	2.48	1.62	0.75	0.90	5.76	5.60
	2017	2.48	1.48	0.75	0.89	5.61	5.32
	2016	2.37	1.26	0.74	0.90	5.27	5.12
	2015	2.38	0.99	0.75	0.81	4.93	
	Año	Desempeño	Progreso		Eficiencia	ISCE	MMA
Media	2018	2.46	1.61		1.87	5.94	6.11
	2017	2.47	1.68		1.87	6.01	5.97
	2016	2.38	1.64		1.88	5.89	5.86
	2015	2.35	1.46		1.75	5.57	

Fuente: ICFES, 2018.

Los datos consignados en el gráfico anterior, fueron interpretados por la Directora del ICFES, Ximena Dueñas quien afirma que los resultados en estos cuatro años evidencian cambios lentos en materia educativa, sin embargo, desde el ISCE se tiene una visión clara de lo alcanzado. Asegura Dueñas que el país aumentó su calidad en básica primaria 0.6, secundaria 0.83 y en media 0.37 puntos, destacando en los colegios oficiales su compromiso con el mejoramiento, ya que se presentó un crecimiento en los estudiantes con menor nivel socioeconómico.

En este análisis estadístico el ICFES expone que en este primer cuatrienio de 2015 al 2018 los colegios oficiales mejoraron en básica primaria en un 78%, en básica secundaria un 76% y un 70% en la media. De igual manera, Dueñas resalto la labor de las Secretarías de Educación en especial la de Vaupés, Quibdó, Facatativá, Floridablanca, Dosquebradas, Caquetá, Córdoba, Magdalena y Bucaramanga donde se obtuvo mejores resultados representativos entre la medición de los cuatro años, organizados en la siguiente tabla:

Tabla 2

Entidades Territoriales Certificadas con mejores resultados en Colombia en el primer cuatrienio ISCE

ETC	PRIMARIA	SECUNDARIA	MEDIA
Bucaramanga	0,26	0,84	0,88
Caquetá	0,87	1,06	0,53
Córdoba	0,95	0,97	0,64
Dosquebradas	0,61	0,74	0,43
Floridablanca	0,66	0,65	0,94
Magdalena	0,81	0,80	0,18
Quibdó	0,85	0,80	1,41
Vaupés	1,34	1,05	1,04

Fuente: ICFES, 2018.

Finalmente, este informe señala que el seguimiento al Índice Sintético permite observar la dinámica en aumento de los colegios oficiales frente al mejoramiento de la calidad educativa. No obstante, este informe carece de datos comparativos para determinar las Secretarías de Educación con bajos puntajes y los aspectos con mayores debilidades.

Por tal motivo, es conveniente citar al estudio realizado por Díaz-Pinzón (2017), quien desarrolla diferencias en el promedio de los puntajes obtenidos por ISCE y las Secretarías de

Colombia en el 2017, concluyendo que los resultados presentan variaciones de un año a otro, pues para este año se destacaron Chía (7,07), Tunja (6,90), Floridablanca (6,86), Mosquera (6,76) y Envigado (6,76), y con baja calificación aparecen Amazonas (4,21), Vaupés (4,27), Tumaco (4,38), Turbo (4,56) y Chocó (4,57). Estas cifras evidencian la inestabilidad de los resultados, pero que en ese análisis integrado presentado por el ICFES generaliza las mejores Entidades Territoriales Certificadas (ETC), pero queda en el tintero las de más bajo puntaje, que apuntan a ser las zonas más alejadas del desarrollo tecnológico y socioeconómico del país. Tal como lo demuestra, la publicación realizada por la Universidad del Norte (2018), asegurando que las ETC, que agrupan municipios no certificados presentan dificultad para avanzar en el Índice Sintético de Calidad Educativa, los cuales son municipios caracterizados por bajo nivel de ingreso pertenecientes a las zonas rurales.

Todo este panorama nacional exige una mirada sobre el contexto de esta investigación, que tiene como variables la gestión directiva, el liderazgo y el ISCE, para aproximarse a la realidad circunscrita de la institución focalizada.

Contextualización de la situación investigada

La institución educativa Ciudad de Tunja, se encuentra localizada en la ciudad de Cartagena, sector Camino del Medio; de naturaleza oficial, que inicio su servicio educativo en el año de 1942 con la conformación paulatina de la básica primaria, teniendo como nombre de Escuela Ciudad de Tunja, posteriormente para el año 1996 se proyectó hacia el grado noveno llamándose Concentración Educativa y finalmente con la primera promoción en el año 2002, constituyéndose en Institución Educativa Ciudad de Tunja, mediante resolución 0938 del 2 de Julio de 2002, en ese mismo año se le anexa la jornada nocturna.

Así mismo, en sus inicios de fundada, bajo el decreto 2082/96 se crea el Aula de Apoyo Especializada que ofrece apoyo pedagógico a niños y niñas con Necesidades Educativas Especiales que presentan diferentes discapacidades de tipo educables como: Discapacidad Física (secuela de parálisis cerebral, malformaciones congénitas), déficit Cognitivo (límitrofe, leve) y Síndromes Convulsivos (epilepsia) entre otros. En la actualidad la Institución cuenta con una sede (Escilda Medina), un rector, 4 coordinadores, 4 docentes en educación preescolar, 22 docentes en la básica primaria, 21 docentes en la básica secundaria y media, 4 de apoyo pedagógico. En la jornada nocturna cuenta con un personal docente que labora horas extras, para un total de 8 profesores, correspondiente a los CLEI No. 1, 2, 3, 4 y 5.

El PEI de Ciudad de Tunja es entendido como un medio que facilita el logro de objetivos, metas, perfiles de docentes, directivos, administradores y estudiantes apuntando a la exigencia y la calidad educativa. A su vez, involucra un planeamiento lógico que pretende dar alcance a los intereses, necesidades y oportunidades de la comunidad escolar, ajustándose y cumpliendo con las disposiciones legales locales, municipales y nacionales.

Por lo anterior, el Proyecto Educativo Institucional está organizado en los cuatro componentes de la Guía 34, exponiendo claramente el desarrollo de las gestiones: Directiva, académica, comunitaria, administrativa y financiera. Con esta organización sustentada en planes, acciones y bajo su lema *Ciencia, Fraternidad y Saber* han cultivado logros significativos que le han otorgado, por ejemplo, en el 2006 y 2007 el premio como una de las mejores instituciones del Distrito de Cartagena; en el 2014 ampliación de la infraestructura para atender a los grupos de preescolar y en ese mismo año, recibir reconocimiento por ubicarse en el tercer puesto como mejor institución en el departamento de Bolívar. Sin embargo, hay procesos de mejoramiento

convertido en metas como mantener resultados positivos y constantes en las pruebas Saber y en el ISCE.

Al seguir con la línea de la investigación, es conveniente esbozar que el referente directivo de la Institución Ciudad de Tunja, esta cimentado en un equipo cualificado, idóneo, comprometido y consciente de sus responsabilidades y funciones para un accionar que permitan el proceso formativo y educativo de los estudiantes. Según lo expresado en el documento base de esta contextualización, expresa que el estilo de liderazgo es el participativo caracterizándose por la escucha y la toma consensual de decisiones a través de las diferentes instancias que permiten la democracia en la escuela y con miras a implementar una gerencia estratégica que retome todos los procesos para establecer y alcanzar metas sostenibles.

A continuación el siguiente gráfico que visualiza la estructura orgánica de la Institución:



Figura 6 Estructura Orgánica: Institución Educativa Ciudad de Tunja. Fuente: Proyecto Educativo Institucional, (2008)

En esta carta orgánica se observa la posición del Rector como máximo representante legal de la institución, el cual se apoya en los diferentes consejos e instancias que favorecen la directriz de decisiones a favor de los estudiantes. Es un organigrama tipo mixto permitiendo líneas de mando horizontales y verticales.

Cabe destacar que la Institución Educativa Ciudad de Tunja ubica notoriamente la evaluación como un proceso para mejorar en resultados, acciones, funciones, responsabilidades y perfiles para la consecución de los logros y objetivos. Aunado a lo anterior, resalta la interacción continua y permanente con los diferentes actores que hacen parte de la comunidad educativa lo que permite conocer necesidades, expectativas y planteamientos con el fin de construir proyectos de extensión y servicio para cumplir con la misión social que presenta la escuela.

Bases legales

El estudio sobre la Gestión fundamentada en el liderazgo para mejorar el Índice Sintético de Calidad educativa presenta referentes legales que es preciso identificar, pues como lo señala Villafañe (citado por Giraldo, 2013), estos soportan el desarrollo de la investigación a partir de un conjunto de leyes, normas o disposiciones. En este sentido se analizan los elementos relevantes de la legislación educativa colombiana relacionada con las variables de Gestión directiva, liderazgo e Índice Sintético, a saber

Constitucional Política Nacional

Con base a su artículo 4 que reza “*La Constitución es una norma de normas*”, es pertinente referenciarla en estas bases legales, pues de ella se origina todo proceso o acción que permite a Colombia ser un país libre, soberano y democrático.

Así mismo, dar cumplimiento a su artículo 67 *“La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social: con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura, asegurando principios de equidad e igualdad en oportunidades.*

Los anteriores artículos son el preámbulo de la siguiente Ley, siendo conveniente precisar algunos de sus artículos para el desarrollo de esta investigación.

Ley 115 de 1994

Esta norma denominada Ley General de Educación presenta elementos legales asociados a esta investigación, el cual expone aspectos relacionados con los docentes directivos y deja entrever la influencia del liderazgo para ejercer cambios a favor de la calidad de la educación, originando la reestructuración y organización del sistema educativo. Sin embargo es conveniente resaltar una de las exigencias de la norma sobre la construcción de un Proyecto Educativo Institucional enmarcado en características particulares, tal como lo expone el párrafo del artículo 73 *“El Proyecto Educativo Institucional debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable”*, pues el mejoramiento continuo que se ha de alcanzar por el gerente educativo y su equipo se basa en intereses colectivos para el bienestar de una comunidad escolar expuesto en su *carta de navegación* (Guía 34, 2008).

Otro apartado a precisar es el artículo 80 que reza: *“Evaluación de la educación. De conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, el Ministerio de Educación Nacional, con el fin de velar por la calidad, por el cumplimiento de los fines de la educación y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos, establecerá un Sistema Nacional de Evaluación de la Educación que opere en coordinación con el Servicio Nacional de Pruebas del*

Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES, y con las entidades territoriales y sea base para el establecimiento de programas de mejoramiento del servicio público educativo. El Sistema diseñará y aplicará criterios y procedimientos para evaluar la calidad de la enseñanza que se imparte, el desempeño profesional del docente y de los directivos, los logros de los alumnos, la eficacia de los métodos pedagógicos, de los textos y materiales empleados, la organización administrativa y física de las instituciones educativas y la eficiencia de la prestación del servicio”, siendo oportuno citar pues centra especial atención a la calidad de la educación y a mecanismos para evaluar tal servicio, por ello la implementación del ISCE no se traduce a una herramienta arbitraria sino una estrategia para responder a las exigencias de la norma respondiendo a las situaciones socioeducativas actuales.

Dando continuidad a este marco legal, el capítulo 5 en sus artículos 126 al 132, gira entorno a las especificaciones que enmarcan al directivo docente, como por ejemplo: *“Los educadores que ejerzan funciones de dirección, de coordinación, de supervisión e inspección, de programación y de asesoría, son directivos docentes”,* es decir la gestión de dirigir únicamente será competencia de los gerentes educativos los cuales *“(…) serán ejercidos por licenciados o profesionales de reconocida trayectoria en materia educativa”,* es decir han de tener la suficiente idoneidad, preparación que lo lleve a cumplir con sus funciones y responsabilidades que el cargo amerita.

Aunado a lo anterior, la Ley General de Educación vincula el rol de los directivos a un trabajo en equipo, a través del reconocimiento nacional en la instauración del Gobierno escolar en cada institución, tal como lo expresa el artículo 142: *“Conformación del gobierno escolar. Cada establecimiento educativo del Estado tendrá un gobierno escolar conformado por el rector, el Consejo Directivo y el Consejo Académico. (...) En el gobierno escolar serán consideradas las*

iniciativas de los estudiantes, de los educadores, de los administradores y de los padres de familia en aspectos tales como la adopción y verificación del reglamento escolar, la organización de las actividades sociales, deportivas, culturales, artísticas y comunitarias, la conformación de organizaciones juveniles y demás acciones que redunden en la práctica de la participación democrática en la vida escolar. Los voceros de los estamentos constitutivos de la comunidad educativa, podrán presentar sugerencias para la toma de decisiones de carácter financiero, administrativo y técnico-pedagógico. Tanto en las instituciones educativas públicas como privadas, la comunidad educativa debe ser informada para permitir una participación seria y responsable en la dirección de las mismas”, artículo que proyecta un liderazgo que trasciende a la construcción de la participación y canales de comunicación, en donde el directivo desde su gestión, cumple un papel fundamental, lo cual es expuesto en la siguiente norma que es conveniente referenciar.

Guía 34: Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento

Esta Guía hace parte de un conjunto de guías emanadas por el Ministerio de Educación Nacional, las cuales son concebidas como herramientas que favorecen los niveles y aseguramiento de la calidad (MEN, 2018).

La Guía 34 fue publicada en el año 2008 y según la ministra de ese entonces, María Cecilia Vélez White preciso que el trabajo está *“Orientado a fortalecer las instituciones educativas, espacios naturales de cualquier proceso de transformación educativa, y a articular los niveles de preescolar, básica, media y superior, en torno al objetivo de mejorar la calidad de la educación, bajo el liderazgo de rectores, investigadores, maestros y maestras”*, es un reto que asumen las instituciones y las secretarías al dirigir su acción bajo la directriz de este documento

el cual está organizado en tres fases conduciendo al mejoramiento gradual: *“La autoevaluación institucional, la elaboración de planes de mejoramiento y el seguimiento permanente al desarrollo de los planes de mejoramiento institucional”*. No cabe duda que estos pasos hacen parte de un proceso que promueve el ciclo de la calidad educativa en Colombia.

Así mismo la Guía 34 sustenta la legalidad de esta investigación en la siguiente cita del mencionado documento: *“(...) las características de las instituciones educativas efectivas muestran que los retos para gestionarlas son muy grandes. Por tanto, se requiere un rector o director con un alto nivel de liderazgo y con un conjunto de habilidades y competencias que le permitan desempeñar todas sus funciones”*.

Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE)

Según lo promulgado por el ICFES: *“El ISCE es un índice, calculado por el ICFES, que mide cuatro aspectos de la calidad de la educación en todos los colegios del país; progreso, desempeño, eficiencia y ambiente escolar y nos permite saber cómo estamos y cuánto debemos mejorar. Con el ISCE cada colegio tiene una trayectoria única teniendo en cuenta su punto de partida y se calcula un índice por cada nivel educativo (primaria, secundaria y media) de los colegios públicos y privados del país”* (ICFES, 2017). Esta cita nutre las bases de esta investigación, siendo el ISCE uno de las variables estudiadas.

Tabla 3

Matriz de operacionalización de las variables

<i>Variable de Investigación (definición nominal)</i>	<i>Variable de Investigación (definición conceptual)</i>	<i>Variable de Investigación (definición operacional)</i>	<i>Dimensiones asociadas a cada variable</i>	<i>Indicadores por dimensión y variables</i>	<i>Items, reactivos o preguntas asociadas a cada indicador</i>
Gestión Directiva	Según la Guía 34 (MEN, 2008), la Gestión Directiva es el área relacionada con la forma de orientar la institución educativa, centrándose en el direccionamiento estratégico, cultura institucional, clima y gobierno escolar aunado a las relaciones con el entorno, bajo el liderazgo del rector o director y su equipo, que tienen la función de organización, desarrollo y evaluación que favorecen el funcionamiento de la institución.	Se ha de concebir la gestión directiva como proceso que involucra estrategias y acciones para dar solución centrada a las necesidades, lo cual implica asumir un cargo que con lleva a responsabilidades, obligaciones, resultados o actuaciones; esta gestión según Pozner (2011), requiere de formar un equipo en el que se avance, conocedor de un horizonte de cambio enfrentando los obstáculos o limitaciones implícitas en el contexto.	Estructura organizacional	Relaciones de autoridad Niveles de participación Estrategias de direccionamiento	1-6
			Perfil del gerente educativo	Roles Tareas Competencias Cualidades y Actitudes	7-15
			Dimensión normativa (Guía 34)	Funciones asociadas al directivo docente Procesos Instancias de participación	16-20
Liderazgo	Para Pozner y Fernández (2000) el liderazgo es un conjunto de procesos orientativos de personas y equipos hacia una dirección de logro y de aprendizajes de manera liberadora, por tanto se vincula con la capacidad de sensibilizar y convocar a un trabajo colaborativo con miras a alcanzar el logro de los	El liderazgo se conceptualiza como una competencia fundamental de los equipos directivos, que tiene su caracterización en lo que ocurre en el contexto institucional y genera según Covey (1989), inspirar a los demás para que ocurran transformaciones en actitudes y comportamientos.	Estilos de liderazgo	Democrático Autocrático Transformacional Estratégico	21-35
			Tendencias emergentes	Estrategia coaching Estrategia neuroeducación	36-42

	fines, objetivos y valores que muchas veces se pierden en el accionar rutinario de las escuelas.				
Índice Sintético de Calidad Educativa	Es definido como la herramienta que apoya el seguimiento del progreso institucional, con el propósito de que la comunidad educativa identifique de manera objetiva sus fortalezas y oportunidades de mejoramiento para convertir a Colombia en el país más educado de Latinoamérica para el 2025. (Ministerio de Educación Nacional, MEN, 2015)	Basado en el ICFES se define como un instrumento de medición que evalúa la calidad de la educación en Básica y Media basándose en cuatro componentes: Progreso, desempeño, eficiencia y ambiente escolar	Normativa	Metodología del ISCE Fundamentos legales	43-49
			Operativa	Resultados del ISCE Estrategias de mejoramiento	50-53

Fuente: Elaboración propia (2019)

Capítulo III. Marco metodológico

Una investigación se fundamenta en un marco metodológico que está conformado por un conjunto de métodos, técnicas, instrumentos, estrategias y procedimientos que se han de utilizar para dar respuestas a los interrogantes y por ende a los objetivos trazados. Tal como lo expresa Hernández-Sampieri, Fernández y Batista (2014), al afirmar que permite proyectar la forma práctica y concreta de contestar las preguntas de la investigación cumpliendo con el logro de los objetivos planteados, implicando la selección de uno o varios diseños para ser aplicados a un contexto particular.

Por lo anterior, la investigación sobre la Gestión fundamentada en el liderazgo del directivo docente para mejorar el ISCE, reconoce la magnitud de esta fase, pues la calidad de la investigación tiene estrecha relación con la aplicabilidad de este marco, Hernández- Sampieri et al. (2014). Entonces se precisa llevar un enfoque cuantitativo, que según Hernández (2014) y Creswell (2013, citado por Hernández), se caracteriza por basarse en una revisión de la literatura de forma analítica, específica y delimitada, orientando la descripción y explicación de variables, obteniéndose datos medibles y observables, tal como se ha ejecutado en el desarrollo de este estudio investigativo el cual dio como resultado la construcción de un marco teórico y la ruta a implementar para obtener la información desde la medición y la estadística sobre la gestión del directivo docente y el liderazgo ejercido en los procesos de la escuela que mejoran el Índice Sintético de Calidad educativa.

Por lo anterior, es conveniente identificar los siguientes componentes estructurales, que permiten diseñar detalladamente la estrategia y acciones para obtener información alcanzando los objetivos trazados, a saber:

Referente epistemológico

Para Marín (2012), la construcción de este referente permite una correspondencia ágil, dinámica y creadora entre los hechos de un contexto real y las ideas a nivel mental que dirige un investigador. Por tanto se puede conceptualizar como esa herramienta para establecer la condición y ruta necesaria para la creación del conocimiento científico.

Desde este punto de vista, la investigación denominada, la Gestión fundamentada en el liderazgo del directivo docente para mejorar el Índice Sintético de la Calidad Educativa se enmarca en el enfoque empirista-inductivo que según Padrón (1998), se caracteriza porque los sentidos y los instrumentos de observación y medición son los mecanismos para producir y validar el conocimiento. Así mismo, Sandín (2003) afirma que este enfoque epistemológico permite conocer la realidad existente de manera lo más objetivamente posible, pues la complejidad del mundo se reduce a patrones de regularidad basado en la frecuencia con la que se repiten los hechos, evidenciado en esta investigación en la realidad social estudiada que genera atributos que deben ser observados y medidos como es la gestión y el liderazgo asociado al ISCE en lo que lleva de implementado como instrumento de medición de calidad.

Paradigma de la investigación

Según Ramos 2015, es indispensable el conocimiento y posesión de un determinado paradigma, el cual guía el proceso que direcciona la aproximación del investigador hacia el fenómeno de estudio y, siendo consecuente con los planteamientos hasta ahora descritos, esta investigación se fundamenta en un paradigma Positivista- Cuantitativo, que según Cuenya & Ruetti (citado por Ramos, 2015) da lugar a un saber científico con características específicas como ser racional, objetivo, basándose en lo observable, manipulable y verificable.

Al abordar este paradigma el presente estudio acepta los conocimientos procedentes de la experiencia del sujeto (empirismo), mediante el principio de verificación, pues todo debe comprobarse para ser válido ante la ciencia, Ramos (2015). Esto requiere el uso de tratamientos estadísticos y matemáticos para el análisis de datos recolectados de forma organizada y previamente a través de técnicas e instrumentos.

En el marco de este estudio el paradigma Positivista-Cuantitativo se evidencia en la medición de la gestión directiva y el liderazgo, al igual de los porcentajes de los resultados obtenidos por el ISCE en el cuatrienio que lleva implementado este instrumento; datos expresados numéricamente producto de un proceso riguroso y secuencial originados de preguntas de la investigación que al ser resueltas permitirá extraer conclusiones que aporta al conocimiento del fenómeno estudiado.

Método de investigación

Para Rodríguez y García (s.f) un método de investigación constituye el camino para obtener el conocimiento científico, interesando en esta fase, el proceso que los resultados. Dichos resultados se dan en la medida en que se aplique el método seleccionado, haciendo referencia a reglas generales que permiten la búsqueda de nuevos conocimientos. Por su parte Ramos (s.f) concuerda en definirlo como ese medio o camino a través del cual se establece la relación entre el investigador y lo investigado para la recolección de los datos.

Por lo anterior y en concordancia con el referente epistemológico y el paradigma esta investigación se fundamenta en métodos empíricos que según Rodríguez y García (s.f) permiten la obtención y elaboración de los datos basado en la experiencia y el conocimiento de hechos fundamentales, que en este caso, caracterizan la gestión y el liderazgo. Ellos posibilitan estudiar los fenómenos observables y confirmar las hipótesis y las teorías, que traducido a este estudio

permitirá analizar, describir y explicar el comportamiento de cada variable dentro de su contexto, como a su vez retoma la experiencia de otros autores para analizar preliminarmente la información a manera de comprobar las concepciones teóricas. No obstante, se amplía más adelante la selección de este método con las técnicas e instrumentos utilizados para el desarrollo de la presente investigación.

Diseño de investigación

Los autores Hernández- Sampieri, Fernández y Baptista (2014), conceptualizan que un diseño es el plan o estrategia a elegir para obtener la información válida, confiable y precisa para dar respuesta al planteamiento del problema, es decir han de generar conocimiento. Complementario, se cita a Sabino (2014), al expresar que un diseño tiene como objetivo proporcionar un modelo de verificación permitiendo comprobar hechos con teorías, a través de estrategias o plan de acciones necesarias para lograr su intencionalidad.

En lo que respecta a la investigación planteada, Gestión fundamentada en el liderazgo del directivo docente para mejorar el ISCE, la estrategia general para la recolección y desarrollo de la información en función de los objetivos trazados está dirigida a un diseño de campo, no experimental, transeccional de tipo descriptivo y explicativo.

Un diseño no experimental, según Hernández- Sampieri et al. (2014) , se basa en la observación de fenómenos naturales sin manipular las variables deliberadamente, en este caso, la gestión, el liderazgo y el Índice Sintético de Calidad, persiguiendo la construcción de un análisis, descripción y explicación de estas en la realidad educativa, aterrizando en el plano transeccional o transversal. Según Balestrini (2006), explica este diseño como aquel que propone describir y analizar las variables tal como se manifiestan teniendo en cuenta sus relaciones e incidencia en un contexto; siendo recolectados los datos una sola vez en un tiempo determinado. En función de

lo expuesto, las variables gestión, liderazgo e ISCE se realizan sin intervención en el comportamiento ni en los factores que lo conforman, es decir sin manipulación intencional y así mismo se desarrollara en un tiempo establecido directamente en un contexto natural de una institución educativa denominada Ciudad de Tunja referenciando la investigación como un estudio de caso, el cual es definido por Hernández-Sampieri et al.,(2014) como la investigación que al utilizar cualquier proceso analizan una unidad holística para dar respuesta al planteamiento del problema.

Así mismo, al ser este diseño de naturaleza documental incluye un análisis detallado del tema objeto de estudio en fuentes primarias, secundarias y terciarias que según lo expuesto por Marín (2012), dan origen a la creación o innovación en el conocimiento básico, donde el investigador se asiste de la realidad en búsqueda de datos e información a través de técnicas e instrumentos.

Por lo anterior, este estudio utiliza el fichaje y el análisis documental facilitando el registro y acumulación de ideas, como también de datos estadísticos en especial los relacionados con el ISCE, así mismo se utilizó la técnica análisis de contenido permitiendo indagar significado, conceptos y teorías que sustentaron los referentes desarrollados en las variables gestión directiva y liderazgo, transitando por los niveles descriptivo, explicativo y analítico propio de este componente, por consiguiente se elaboró una ficha correspondiente para el tratamiento de la información (Ver Apéndice A)

Con respecto a la modalidad de campo, referenciada por Arias (2006), como la investigación que recolecta información de los sujetos o del contexto investigado, es decir se han de tomar datos en el medio donde se desarrolla el problema. En tal sentido, los datos utilizados para el análisis de variables: gestión directiva y liderazgo, se toman directamente en el lugar de

trabajo, en este caso, Institución Educativa Ciudad de Tunja, al aplicar instrumentos dirigidos a los sujetos de estudio.

En este marco, la aproximación a la etapa de campo es posible al reconocer en el ámbito de la gestión directiva los indicadores que impactan sobre la calidad educativa, desde el plano del liderazgo del docente directivo que viabilizan una descripción y explicación de situaciones que puedan contribuir al mejoramiento del ISCE, por ende se recolecta información del gerente educativo, su equipo de trabajo y los docentes que laboran en la institución antes mencionada, la cual se encuentra en el Distrito Turístico de Cartagena. Dicha recolección implica un proceso de validación a través de juicios de expertos, que permiten procesar y validar la información y el conocimiento obtenido.

Poblaciones de unidades

Siendo la población esa agrupación de elementos que presentan características comunes relacionadas con la situación investigada y citando a Chávez (2007), que conceptualiza a la población como el universo conformado por los atributos o estratos que diferencian a los sujetos de la investigación, con la pretensión de generalizar los resultados, se determina que es importante en el presente estudio la caracterización de la Institución Ciudad de Tunja especificada en la tabla 4.

Tabla 4

Caracterización Institución Educativa Ciudad de Tunja

PARAMETROS	CONDICION
Estado	Antiguo-activo

Tipo	Institución Educativa
Calendario	A
Sector	Oficial
Zona	Urbana
Estrato	estrato 1
Jornada	Diurna, vespertina y nocturna
Género	Mixto
Carácter	Académico y/o técnico
Niveles, grados	Prescolar, Primaria, Secundaria y Media
Dirección	Sector Camino del Medio 39- 266
Barrio	Alcibia
Teléfono	6745954
Localidad	No 2 Virgen y Turística

Fuente: Base de datos de la Institución (2018)

Así mismo, la población partiendo de la unidad investigativa relacionada con la gestión directiva, el liderazgo y el ISCE está conformada por los Docentes Directivos y el colectivo docente de la Básica Primaria, en los cuales se visualiza un Rector, 3 Coordinadores y 16 Docentes, para un total de 20 miembros. De acuerdo a lo expresado se considera que la población es pequeñas y accesible, tomando el 100% de la misma.

Por lo anterior, se da la siguiente clasificación a las unidades de análisis:

Población A: Conformada por el rector y los coordinadores como los participantes que cumplen responsabilidades y funciones relacionadas con la gestión directiva bajo un liderazgo que contribuya al mejoramiento del Índice Sintético de la Calidad Educativa contribuyendo al cumplimiento de las metas educacionales a nivel nacional.

Población B: Conformada por los 16 docentes de la Básica Primaria, (cantidad discriminada en la tabla 5), a través de su participación permite obtener información que describe el liderazgo ejercido por el equipo directivo de la Institución Educativa Ciudad de Tunja.

Tabla 5

Número de docentes de la básica Primaria

Grado	Número de docentes
Primero	3
Segundo	3
Tercero	4
Cuarto	3
Quinto	3

Fuente: Elaboración propia (2019)

Técnicas de recolección de información

Sobre este aspecto se cita a Casal (2012), definiendo a la técnica como un conjunto de procedimientos y actividades logrando que el investigador obtenga la información requerida para dar respuesta a las preguntas de investigación. En este sentido, se puede afirmar que el éxito se

cimiento en gran parte, sobre las técnicas e instrumentos seleccionados, por los cuales se obtienen datos que responden a los interrogantes y por ende a los objetivos planteados.

En lo que respecta a esta investigación, se establece para el abordaje del diseño de campo la encuesta y según Casal (2012), es un método que permite solicitar información a través de un formato estandarizado de aseveraciones con opciones para responder, obteniendo la información lo más transparente y precisa sobre la investigación. La autora especifica que esta encuesta tiene diferentes modalidades de aplicación como personal, por correo, de manera individual o grupal.

En lo que se refiere al instrumento de recolección de datos, la investigación hace uso del cuestionario considerado por Arias (2006), como una modalidad de la encuesta realizada de forma escrita en un formato que contiene una serie de preguntas que arroja información la cual debe ser guardada para ser procesada, analizada e interpretada. Por tanto, para efectos de recopilar la información relacionada con las variables de gestión directiva, liderazgo e ISCE, se diseñó un cuestionario auto administrado, haciendo uso de la escala tipo Likert compuesto por ítems, que son redactados de forma afirmativa con preguntas categorizadas y cerradas dirigidas a las poblaciones de las unidades A y B, conformado por el equipo directivo y el colectivo docente de Básica Primaria respectivamente.

Los participantes que conforman estas unidades de análisis suministran la información que es procesada de forma cuantitativa, desde el análisis que hace la investigadora en relación a lo aportado y en correspondencia con la operacionalización de variables desarrolladas en el marco teórico-conceptual, es decir que mediante este procedimiento se validan los constructos: gestión directiva, liderazgo e ISCE.

El cuestionario para ambas poblaciones está integrado por cincuenta y tres ítems (Ver Apéndice B y C) construidas a partir del cuadro de la operacionalización de variables; cada ítem presenta cinco opciones de respuesta: siempre (SI), casi siempre (CS), algunas veces (AV), pocas veces (PV) y nunca (NU) (Ver Tabla 6), tomando como escalas de valores para las anteriores alternativas de respuesta los siguientes puntajes: siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), pocas veces (2) y nunca (1).

Tabla 6

Escala empleada en el cuestionario para las poblaciones de unidades A y B

5	Siempre.
4	Casi siempre.
3	Algunas veces.
2	Pocas veces.
1	Nunca.

Fuente: Elaboración propia (2019)

Los cuestionarios aplicados están conformados de dos partes:

PARTE I. Datos Generales del Encuestado

El encuestado ha de responder lo que se pregunta en cada caso, relacionado con datos generales que permiten caracterizar a la población encuestada.

PARTE II. Aseveraciones por dimensiones y variables

El encuestado emitirá su opinión en relación al conjunto de aseveraciones o ítems relacionados con las variables objeto de estudio: Gestión directiva, Liderazgo e ISCE, teniendo

en cuenta un conjunto de instrucciones que orientan al encuestado a responder de forma satisfactoria el instrumento.

Al continuar, el cuestionario estructurado es sometido a procesos de validez y confiabilidad implicando varios procedimientos garantizando la rigurosidad del quehacer científico. Al respecto, Casal (2012), afirma que la validez se da cuando el instrumento mide los aspectos para lo cual fue diseñado, mientras la confiabilidad se manifiesta cuando en las mismas condiciones el instrumento da resultados similares.

En lo que respecta al instrumento de esta investigación, se sometió a la validez de su contenido al juicio de expertos o prueba de jueces, en este caso fueron tres (3) especialistas relacionados con las variables trabajadas en la investigación a fin de comprobar criterios de pertinencia de los ítems con los objetivos, claridad y coherencia en la redacción (Ver Apéndice D). Por ende, las observaciones emitidas por los expertos a través del instrumento de validación de contenido del cuestionario se analizan y originan los cambios requeridos que dan lugar al instrumento final para aplicarse a la población focalizada.

Por otro lado, el procedimiento a utilizar para determinar la confiabilidad del cuestionario es a través de Alfa de Cronbach, aplicada a una prueba piloto de diez sujetos con características similares al estudio. Según lo expuesto por Pérez (2014) el Alfa es un coeficiente de correlación al cuadrado que mide la uniformidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver si entre ellos se parecen. Por tanto, su interpretación estriba en cuanto más se acerque al índice extremo que es 1, más fiable será, siendo respetable a partir de 0,8

El coeficiente Alfa de Cronbach tiene la siguiente expresión matemática:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

Los términos que conforman la anterior fórmula son

K: El número de ítems

s_i^2 : Sumatoria de Varianzas de los ítems

s_t^2 : Varianza de la suma de los ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Para llevar a cabo la obtención del Coeficiente se utiliza el software estadístico IBM SPSS

Statistics, arrojando los datos que aparecen en la tabla 7:

Tabla 7

Estadística de fiabilidad de los instrumentos

Estadística de fiabilidad de los instrumentos		
Población	Alfa de Cronbach	No de elementos
A	,972	53
B	,978	53

Fuente: Elaboración propia

Los datos expresados en la anterior tabla evidencian un coeficiente aproximado al índice extremo que en este caso es 1, ubicando al instrumento en altamente confiable según el siguiente baremo que muestra el rango y la magnitud asignada a los resultados.

Tabla 8

Baremo de confiabilidad

Ponderación	Alternativa de respuesta
De 0,81 a 1,00	Muy alta
De 0,61 a 0,80	Alta
De 0,40 a 0,60	Moderada
De 0,21 a 0,40	Baja
De 0,01 a 0,20	Muy baja

Fuente: Ruíz Bolívar (1998)

Técnicas para procesamiento y análisis de la información

La investigación sobre la gestión fundamentada en el liderazgo del directivo docente para el mejoramiento del ISCE, desarrolla una serie de etapas inherentes al proceso y análisis de la información obtenida, a saber:

- Planteamiento del problema, el cual inicia con una observación directa e indagación de situaciones problemas de interés para el investigador; sustentada en una revisión documental y bibliográfica que soportan el planteamiento y formulación del problema que dan lugar a los objetivos. Esta investigación se justifica desde la dimensión social, teórica, y contemporánea.
- Marco teórico, construido con el apoyo de teorías e investigaciones consultadas en diversas fuentes, documentales y bibliográficas, para obtener información sobre las variables gestión directiva, liderazgo e ISCE, abordado desde diferentes puntos de vista, tiempos y contextos originando los antecedentes y los referentes teóricos.

- Marco metodológico, una vez recabados los antecedentes y teorías en las que se fundamenta la investigación, se establecen los criterios metodológicos, en los que inicialmente se elige el tipo y diseño, teniendo en cuenta las variables objetos de estudio y su contexto.

Posteriormente se determina la técnica de la encuesta y el cuestionario como instrumento para la recolección de datos.

- Validez, para lo cual es expuesto el instrumento al juicio de expertos para la validez del contenido, arrojando correcciones para los ajustes pertinentes, determinando la capacidad de los ítems, al medir su propósito para los cuales son diseñados. Así mismo, para la confiabilidad se lleva a cabo un procedimiento estadístico que involucra una prueba piloto para obtener el Alfa de Cronbach que determina una alta fiabilidad del cuestionario aplicado.

- Recolección de la información, que se da una vez efectuado los cambios provenientes del análisis exhaustivo al instrumento, aplicando el cuestionario al equipo directivo y los docentes de la institución ciudad de Tunja

- Análisis y discusión de resultados, los cuales son procesados, tabulados, y analizados mediante estadística descriptiva, lo que implica la recolección, clasificación y codificación de los datos obtenidos de los cuestionarios a través de las variables, dimensiones e indicadores establecidos, para ellos se interpretan y se representan en diagramas de barras. Por ende el resultado, es la descripción de la realidad representada por las características de la gestión directiva desde el liderazgo ejercido por los directivos docentes y como esta relación influye en los procesos que intervienen para mejorar el índice Sintético de la Calidad Educativa. A su vez, estos resultados se contrastan con las teorías adoptadas y las investigaciones que conforman los antecedentes de la investigación.

- Para finalizar se estructuran las conclusiones y recomendaciones originadas por el proceso investigación, que se establecen en función de cada objetivo específico.

Capítulo IV. Análisis y Discusión de Resultados

Este capítulo muestra los resultados obtenidos de la información recolectada a través de los cuestionarios aplicados a las unidades de análisis, dichos resultados son analizados e interpretados en función de los objetivos propuestos, sustentados en las variables de la investigación: Gestión directiva, liderazgo e ISCE. Por tal motivo este acápite se encuentra organizado en dos partes: en la primera se presentan los resultados y en la segunda parte se expone el análisis de los mismos.

Presentación de resultados

Los instrumentos aplicados a las unidades de análisis permiten establecer las siguientes consideraciones generadas de un estudio de los resultados recabados, a saber:

Resultados de la encuesta aplicada a la población A.

En esta parte de la investigación se presenta la descripción de los resultados sobre la base de cuatro participantes, los cuales corresponden a los directivos docentes de la Institución Educativa Ciudad de Tunja: Rector y tres coordinadores. Para comenzar se tiene en cuenta la primera parte del cuestionario que informa que todos poseen el título de Magister y ninguno en Doctorado. Así mismo, esta sección suministra el porcentaje de los programas de formación que han recibido los directivos en los últimos cinco años, expuestos en la gráfica 7.



Figura 7 Formación recibida en los últimos cinco años: Directivos Docentes. *Fuente:* Elaboración propia (2019)

Observándose que los docentes encuestados han recibido formación en Calidad Educativa en un 33,3% y el mismo porcentaje en la Guía 34, mientras se presenta una disminución en la formación sobre liderazgo y gestión correspondiente a un 11,1% para cada aspecto, aunado a un 11,1% que no responde el punto del aplicativo.

En la segunda parte del instrumento se investiga sobre las variables Gestión Directiva, Liderazgo e ISCE, desde la posición del directivo, situación que guarda estrecha relación con el análisis de la gestión estratégica desarrollada en la Institución Ciudad de Tunja.

Por lo anterior, es conveniente especificar que la variable 1, corresponde a la Gestión Directiva; la variable 2, Liderazgo y por último la variable 3, denominada ISCE.

En este orden de ideas, se exponen los hallazgos correspondientes a la Variable Gestión Directiva, con su primera dimensión: Estructura Organizativa, la cual suministra datos importantes sobre las relaciones de autoridad, niveles de participación y estrategias de direccionamiento; indicadores que guían los ítems del 1 al 6 correspondientes a esta dimensión y cuyos resultados están evidenciados en la tabla 9 y el Figura 8.

Tabla 9

Variable 1/ Dimensión1.1: Estructura Organizativa

Variable 1/ Dimensión 1.1: Estructura organizativa													
	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Total
	01	01 %	02	02 %	03	03 %	04	04 %	05	05 %	06	06 %	
Siempre	2	50,0	1	25,0	3	75,0	0	0,0	2	50,0	2	50,0	10
Casi siempre	2	50,0	2	50,0	1	25,0	4	100,0	2	50,0	2	50,0	13
Algunas veces	0	0,0	1	25,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1
Pocas veces	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1
Nunca	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	25

Fuente: Elaboración propia (2019)

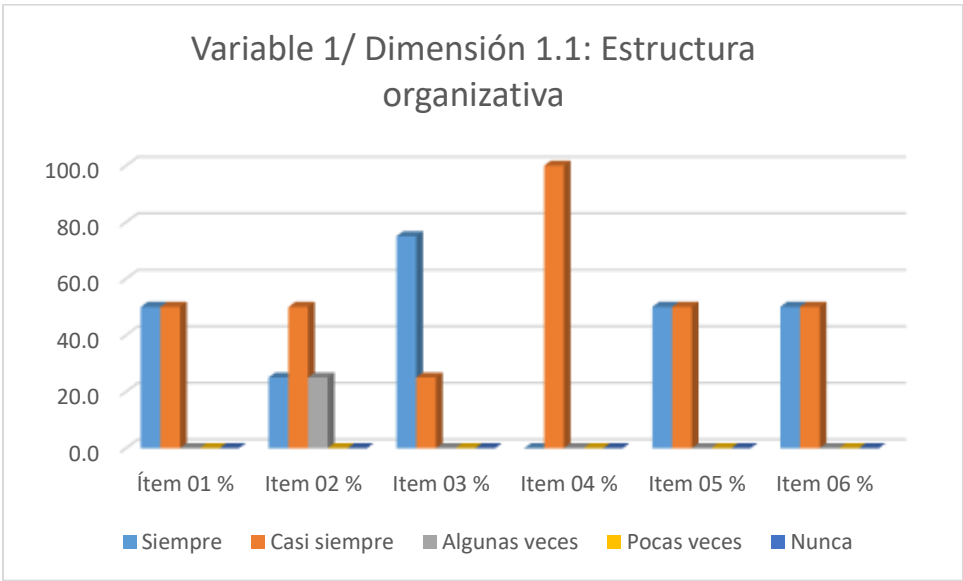


Figura 8 Variable 1/Dimensión 1.1: Estructura organizativa. Fuente: Elaboración propia (2019)

Consecuentemente con el índice de porcentaje de la tabla 9, el gráfico 8 muestra un 100% de directivos que casi siempre las tareas encomendadas por su equipo se cumplen a tiempo y en

su totalidad, sumado al 75% en el que siempre se delega tareas fortaleciendo el vínculo con los docentes. En el ítem número 2 se observa un inconstante porcentaje frente a la importancia de la jerarquía de mandos, por parte del directivo, para alcanzar las metas trazadas. Sin embargo, en los ítems analizados en este Figura 8, se destaca 0% en las valoraciones algunas veces, pocas veces y nunca, alejándose de la importancia en las relaciones de mando y autoridad.

En los ítems 5 y 6 se destaca en cada uno 50% siempre y 50% casi siempre en cuanto a las acciones del equipo directivo en revisar de forma permanente los procesos de comunicación implementados, como también la acción de propiciar espacios para el trabajo colaborativo con el fin de apoyar proyectos y planes educativos, hecho que se traduce en que fortalecimiento de estrategias para poder lograr una constante ejecución sobre los aspectos mencionados.

De la misma forma, se exponen los hallazgos correspondientes a la Variable Gestión Directiva, con su segunda dimensión: Perfil del gerente educativo, la cual suministra datos relevantes sobre los roles, tareas, competencias, cualidades y actitudes; indicadores que guían los ítems del 7 al 15 correspondientes a esta dimensión y cuyos resultados están evidenciados en la tabla 10 y el Figura 9

Tabla 10

Variable 1/Dimensión 1.2: Perfil del gerente educativo

Variable 1/Dimensión 1.2: Perfil del gerente educativo																			
	Item 07	Item 07 %	Item 08	Item 08 %	Item 09	Item 09 %	Item 10	Item 10 %	Item 11	Item 11 %	Item 12	Item 12 %	Item 13	Item 13 %	Item 14	Item 14 %	Item 15	Item 15 %	TO TA L
Siempre	3	75,0	2	50,0	2	50,0	4	100,0	2	50,0	3	75,0	2	50,0	3	75,0	3	75,0	24
Casi siempre	1	25,0	2	50,0	2	50,0	0	0,0	1	25,0	1	25,0	2	50,0	1	25,0	0	0,0	11
Algunas veces	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	1
Pocas veces	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
Nunca	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	36

Fuente: Elaboración propia (2019)

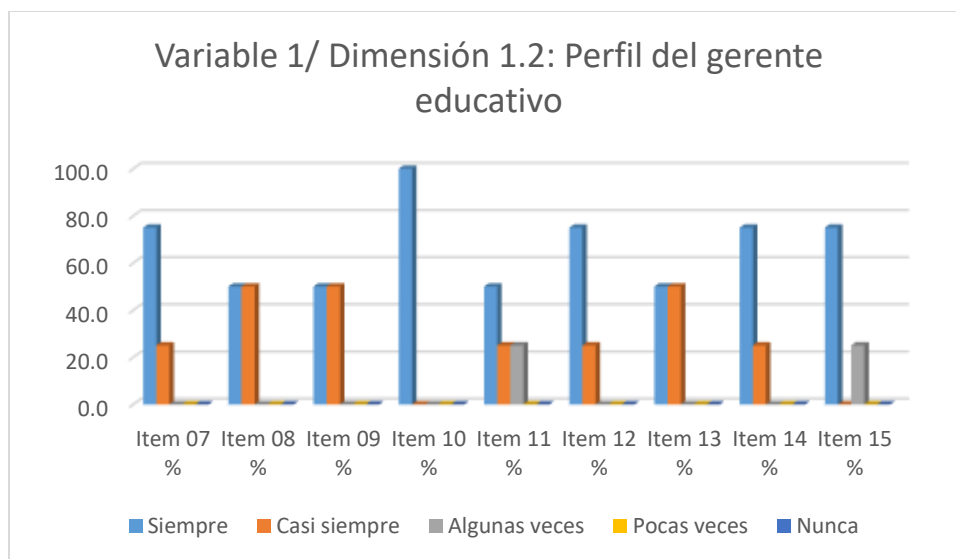


Figura 9 Variable 1/Dimensión 1.2: Perfil del gerente educativo. *Fuente:* Elaboración propia (2019)

Los datos correspondientes a la tabla 10 relacionada con el Figura 9 evidencia la constante de la valoración del siempre para contestar los ítems 7 al 15, describiendo fortalezas en el perfil del gerente educativo relacionadas con el cumplimiento de funciones inherentes a su cargo como la planeación, seguimiento y evaluación, y estableciendo planes de mejoramiento alcanzando los objetivos institucionales. Así mismo, el ítem 10 presenta el 100% en cuanto reconoce que prevalece su rol de gerente sobre el rol de un administrador educativo. Sin embargo, en la gráfica se observa en el ítem 11 un 25% correspondiente a si las decisiones son tomadas en consenso, los directivos presentan opiniones diferentes que pueden traducirse a debilidades del trabajo en equipo. Por otro lado, en el ítem 15 hay un 75% frente a un 25%, que considera que algunas veces los directivos reconocen su capacidad de reinventar la escuela transformándola en espacios de construcción y reflexión sin perder de vista las disposiciones legales y los objetivos trazados, siendo que este resultado presenta elementos a tener en cuenta en la construcción del análisis, ya que se percibe la falta de acciones para fortalecer los ambientes escolares.

Para finalizar la variable Gestión, se presentan a continuación los datos relacionados con la dimensión normativa analizada desde la Guía 34, los cuales se encuentran en la tabla 11 y el Figura 10.

Tabla 11

Variable 1/Dimensión 1.3: Normativa (Guía 34)

Variable 1/ Dimensión 1.3: Normativa (Guía 34)											
	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	TOTAL
	16	16 %	17	17 %	18	18 %	19	19 %	20	20 %	
Siempre	2	50,0	2	50,0	3	75,0	2	50,0	4	100,0	13
Casi siempre	1	25,0	2	50,0	0	0,0	2	50,0	0	0,0	5
Algunas veces	1	25,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0	0	0,0	2
Pocas veces	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
Nunca	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	20

Fuente: Elaboración propia (2019)

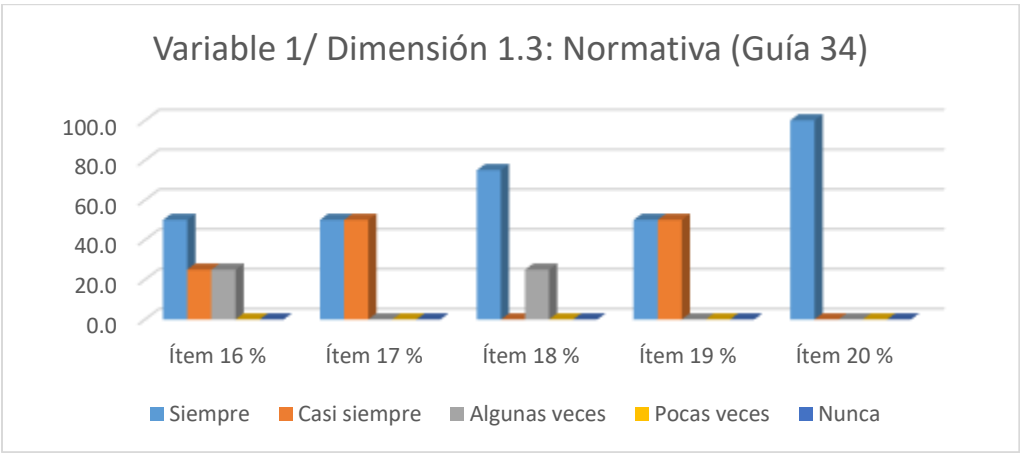


Figura 10 Variable 1/Dimensión 1.3: Normativa (Guía 34). Fuente: Elaboración propia (2019)

En esta Figura 10 se observa el 100% se corresponde con el ítem 20 que evidencia el liderazgo y el rol activo del directivo en cada una de las instancias de participación exigidas en la Guía 34 emanada por el MEN como lo es el Consejo Directivo, académico, de padres de familia y de estudiantes, entre otros. Los resultados de los ítems 17 y 19, se interpreta como siempre o casi siempre promueve el directivo mejoramientos que implican cambios en las prácticas institucionales e implementa el trabajo en todas las tareas, actividades y planes propuestos por el colectivo docente. En el ítem 16 sucede la particularidad de las opiniones diversas, en cuanto a si los directivos proponen cambios socioeducativos que permiten a la institución ir a la vanguardia, traduciéndose en aspectos a tener en cuenta en la presente investigación, pues es relevante este aspecto para determinar si los procesos gerenciales logran que la institución educativa haga frente a las exigencias actuales.

Por otra parte, se exponen los resultados correspondientes a la Variable Liderazgo, con la dimensión: Estilos de Liderazgo, la cual suministra información relevante para definir las principales competencias centradas en el liderazgo de los docentes directivos de la institución educativa Ciudad de Tunja. Esta dimensión guía los indicadores de los ítems del 21 al 35 cuyos resultados están discriminados en las Figuras 11, 12, 13 y 14.

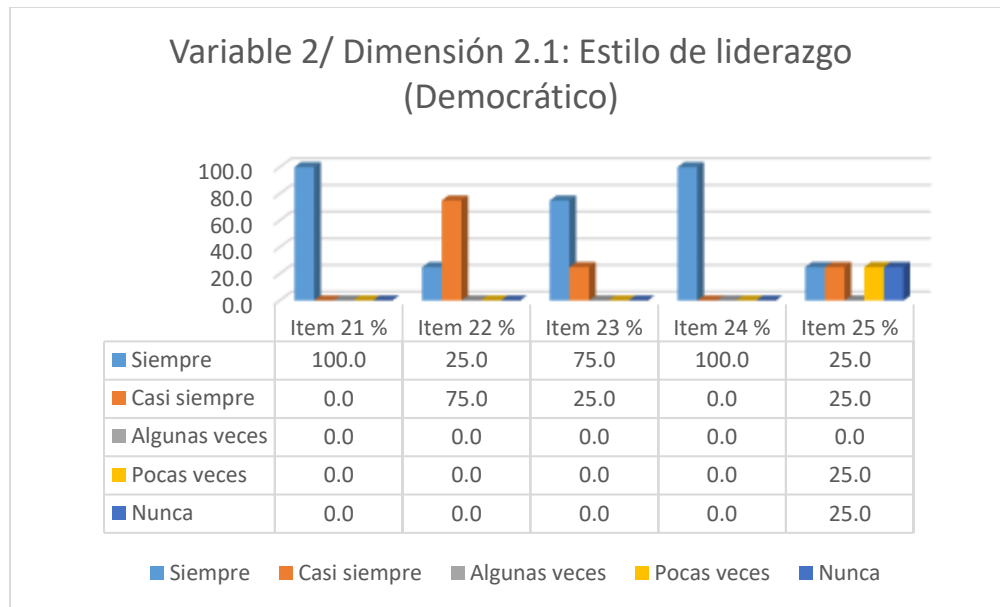


Figura 11. Variable 2/Dimensión 2.1: Estilo de liderazgo (Democrático). Fuente: Elaboración propia (2019)

En el Figura 11 se observa en los ítems 21 y 24, un total de 100% para cada uno, los cuales determinan que los directivos fomentan siempre la participación activa de los miembros de la comunidad educativa aunado al reconocimiento permanente que este da públicamente a los aportes que estos realicen dentro y fuera de la institución.

En el ítem 22 el 75% de los directivos permiten que los docentes y administrativos asuman decisiones sobre las funciones basadas en sus competencias, lo que permite demostrar fortalezas de líderes que ejercen la democracia en la escuela. Sin embargo al contrastar los resultados en el ítem 25, se considera que existe la prevalencia de elementos de un estilo de liderazgo autoritario pues la diversidad de percepciones, sobre si el directivo, considera relevante las relaciones de mando o poder con el grupo, dejando claro quién es el jefe y el subordinado, así lo evidencia.

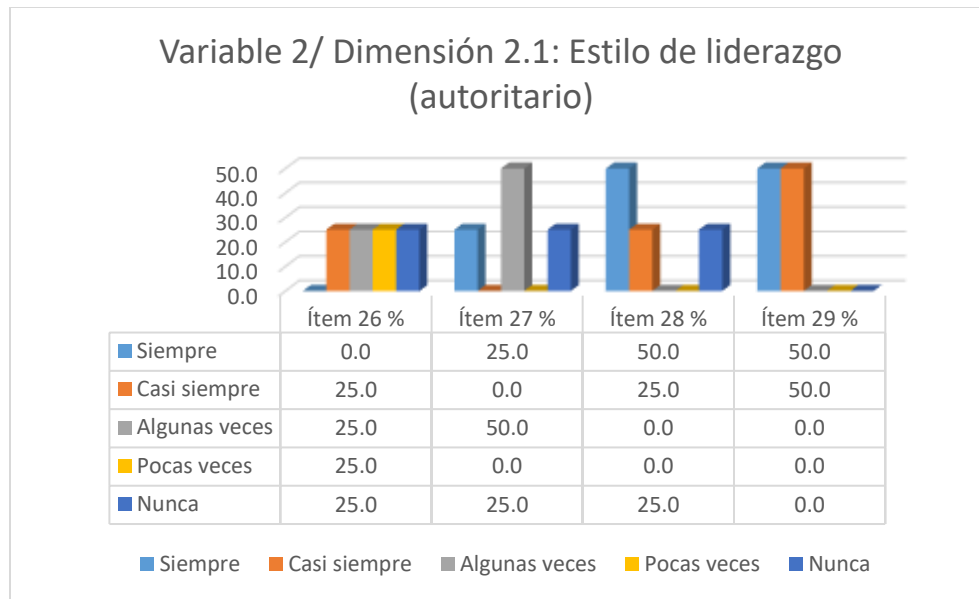


Figura 12 Variable 2/Dimensión 2.1: Estilo de liderazgo (Autoritario). *Fuente:* Elaboración propia (2019)

Con la gráfica 12, se observa en el ítem 26 diferentes percepciones por parte del directivo docente sobre la participación y trabajo en equipo cuando este lidera alguna actividad. Lo obtenidos en el ítem 27 afirma que un 50% algunas veces considera la mejoría de los resultados cuando provienen de comunicaciones escritas y de carácter obligatorio por parte de dirección, evidenciándose elementos de un liderazgo autoritario. Sin embargo el 50% correspondiente al ítem 28 sostiene que a criterio del directivo reconoce la importancia de dicha autoridad sin caer en el autoritarismo. Aunado a lo descrito, el ítem 29 muestra la prevalencia de los directivos por anticiparse al cambio y a las nuevas demandas que surgen en el medio escolar.

Al continuar con este análisis sobre los estilos de liderazgo se halla con otros dos que según Pozner (2011), representa una tendencia que se aproxima a liderar la generación del presente siglo: transformacional y estratégico.

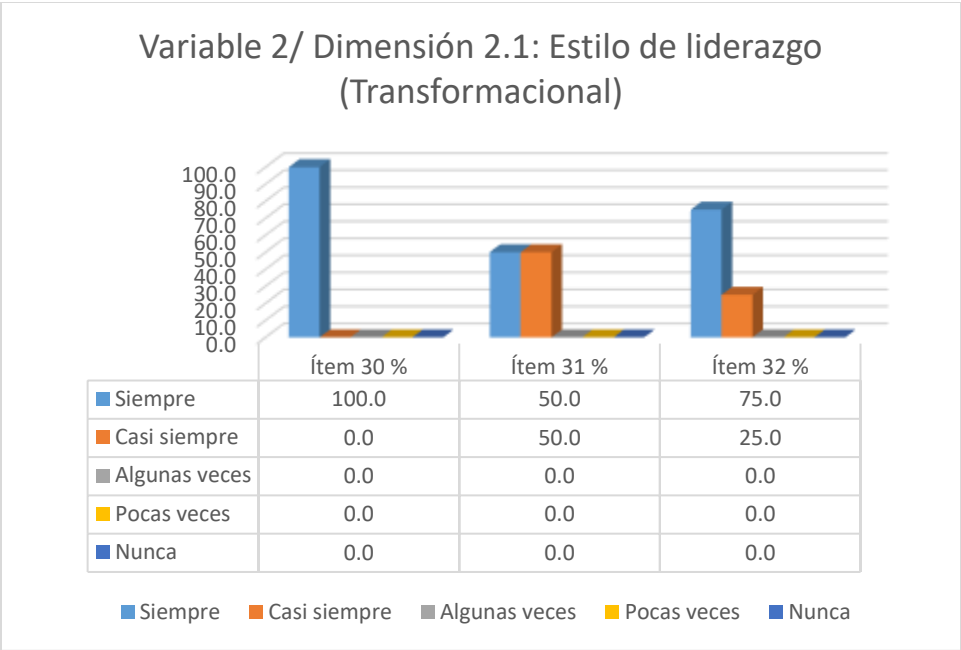


Figura 13. Variable 2/Dimensión 2.1: Estilo de liderazgo (Transformacional). Fuente: Elaboración propia (2019)

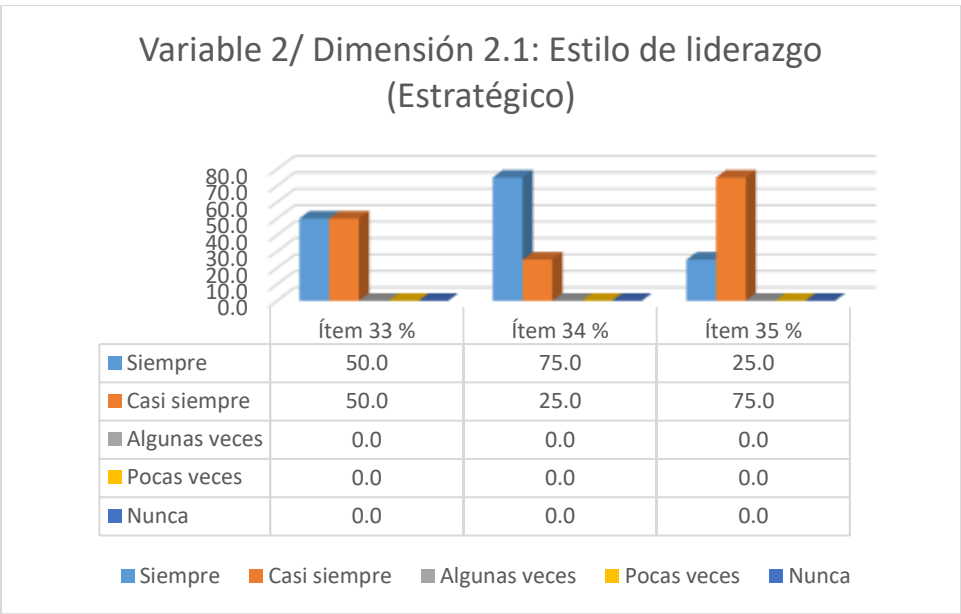


Figura 14. Variable 2/Dimensión 2.1: Estilo de Liderazgo (Estratégico). Fuente: Elaboración propia (2019)

En el análisis de las figuras 13 y 14 correspondientes al estilo de liderazgo transformacional y estratégico respectivamente, se puede determinar elementos característicos de

cada uno. En el caso de la figura 13, se presenta un 100% de docentes directivos que consideran la importancia de motivar a la población escolar a su cargo para alcanzar los objetivos trazados, seguido del interés de formar equipos ampliamente reconocidos por su alta motivación al logro y el trabajo en equipo enriqueciendo el sentido de pertenencia e identidad hacia la institución. De igual manera, en el Figura 14 se observan índices significativos con un 75% considerando que siempre el estilo del directivo le permite afrontar las situaciones de crisis aunado a otro 75% de casi siempre se evalúa periódicamente las estrategias para alcanzar los logros. Cabe destacar el porcentaje inexistente en ambos Figura analizados sobre las valoraciones algunas veces, pocas veces y nunca, determinando en los dirigentes de la institución la prevalencia de un estilo estratégico con elementos de un estilo transformacional y democrático, pero al analizar los resultados de la población B, se obtienen datos contrarios a los expuestos anteriormente. No obstante, es de considerar que ambas unidades de análisis, hay elementos característicos de cada uno de los estilos de liderazgos analizados en esta investigación.

Para finalizar los hallazgos correspondientes a la Variable Liderazgo, se presentan los datos relacionados con la dimensión: Tendencias emergentes del Liderazgo, la cual suministra información relevante para definir el coaching y la neuroeducación en las prácticas de los líderes directivos. Esta dimensión guía los indicadores de los ítems del 36 al 42 cuyos resultados están evidenciados y discriminados en la tabla 12 y el Figura 15.

Variable 2/ Dimensión 2.2: Tendencias emergentes del liderazgo															
	Ítem 36	Ítem 36 %	Ítem 37	Ítem 37 %	Ítem 38	Ítem 38 %	Ítem 39	Ítem 39 %	Ítem 40	Ítem 40 %	Ítem 41	Ítem 41 %	Ítem 42	Ítem 42 %	TOTAL
Siempre	3	75,0	3	75,0	3	75,0	2	25,0	3	75,0	4	100,0	3	75,0	21
Casi siempre	0	0,0	0	0,0	1	25,0	2	25,0	1	25,0	0	0,0	0	0,0	4
Algunas veces	1	25,0	1	25,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3
Pocas veces	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	25,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
Nunca	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	25,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
	4	100	4	100	4	100	8	100	4	100	4	100	4	100	28

Tabla 12. Variable 2/ Dimensión 2.2: Tendencias emergentes de liderazgo. *Fuente:* Elaboración propia (2019)

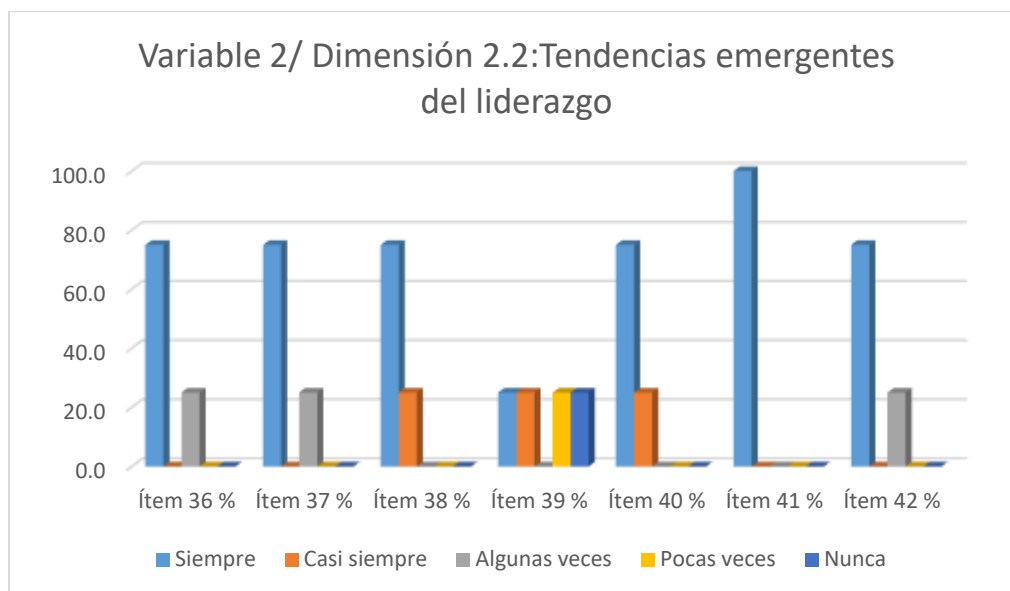


Figura 15. Variable 2/Dimensión 2.2: Tendencias emergentes del liderazgo. *Fuente:* Elaboración propia (2019)

Los datos de los ítems 36 y 37 evidencian un 75% de directivos que expresan su interés por actualizarse sobre el coaching y la neuroeducación. También se observa en el ítem 39, diferentes percepciones de los directivos en considerar que es importante inspirar a otros a continuar para realizar los cambios requeridos institucionalmente. Y el ítem 41 evidencia un 100% que reconoce en su ejercicio, la importancia del ciclo de mejoramiento continuo.

Así como se han abordado las anteriores variables: Gestión y Liderazgo, se presenta la variable: Índice Sintético de Calidad Educativa, con las dimensiones: Normativo y Operativo, Por tanto, estas dimensiones guían los indicadores que construyen los ítems del 43 al 53 cuyos resultados están expuestos en la tabla 13 y figura 16.

Tabla 13

Variable 3/Dimensión 3.1. Normativa

Variable 3/ Dimensión 3.1: Normativa															
	Ítem 43	Ítem 43 %	Ítem 44	Ítem 44 %	Ítem 45	Ítem 45 %	Ítem 46	Ítem 46 %	Ítem 47	Ítem 47 %	Ítem 48	Ítem 48 %	Ítem 49	Ítem 49 %	TOTAL
Siempre	3	75,0	3	75,0	2	50,0	2	50,0	4	100,0	0	0,0	2	50,0	16
Casi siempre	1	25,0	1	25,0	1	25,0	2	50,0	0	0,0	3	75,0	2	50,0	10
Algunas veces	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0	1
Pocas veces	0	0,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1
Nunca	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	28

Fuente: Elaboración propia (2019)

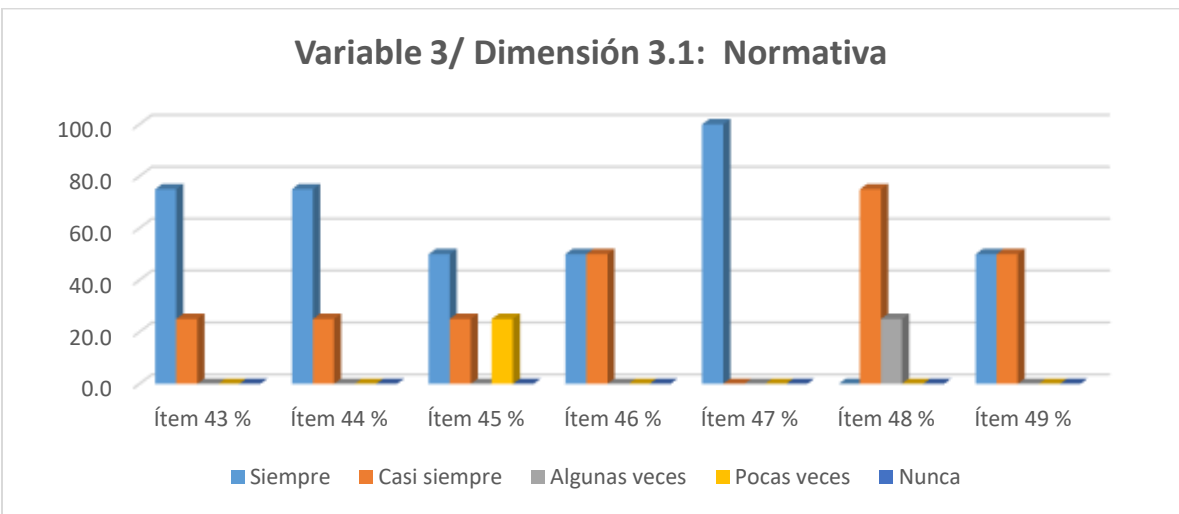


Figura 16.Variable 3/Dimensión 3.1: Normativa. Fuente: Elaboración propia (2019)

En la figura 16 que se corresponde con la tabla 13 se presenta en el ítem 47, un 100% equivalente a que los directivos reconocen a través del ISCE cuánto y en qué se debe mejorar en la institución, lo que es consecuente con el porcentaje de 75% del ítem 44 relacionado con la relevancia de los componentes: Progreso, desempeño, eficiencia y ambiente de esta herramienta de medición en la construcción de los objetivos institucionales anuales. Sin embargo, al analizar el ítem 45, se presenta diferentes percepciones por parte de los encuestados al determinar si los resultados ISCE en la básica primaria proyectan la realidad institucional. También se tiene en cuenta en el ítem 48 ese 25% que considera algunas veces se dispone de un plan de trabajo para hacer seguimiento a los resultados, situación pertinente al momento de valorar la gestión estratégica, pues los referentes teóricos expuestos en este estudio caracterizan esta gestión entorno al mejoramiento continuo.

Y en lo referente a la dimensión Operativa expuesta en la tabla 14 figura 17 del ítem 53 se determina en un 75% que algunas veces con los resultados del Índice Sintético de Calidad Educativa se llevan investigaciones que contribuyen a la Calidad institucional, pero los datos muestran la tendencia de casi siempre los directivos se dedican a cumplir con las acciones requeridas en cuanto a socialización de resultados del ISCE e integrarlos a los Planes de Mejoramiento Institucional.

Tabla 14

Variable 3/ Dimensión 3.2: Operativa

Variable 3/ Dimensión 3.2: Operativa									
	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	TOTAL
	50	50 %	51	51 %	52	52 %	53	53 %	
Siempre	3	75,0	2	50,0	1	25,0	0	0,0	6

Casi siempre	1	25,0	2	50,0	3	75,0	1	25,0	7
Algunas veces	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	75,0	3
Pocas veces	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
Nunca	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
	4	100	4	100	4	100	4	100	16

Fuente: Elaboración propia (2019)

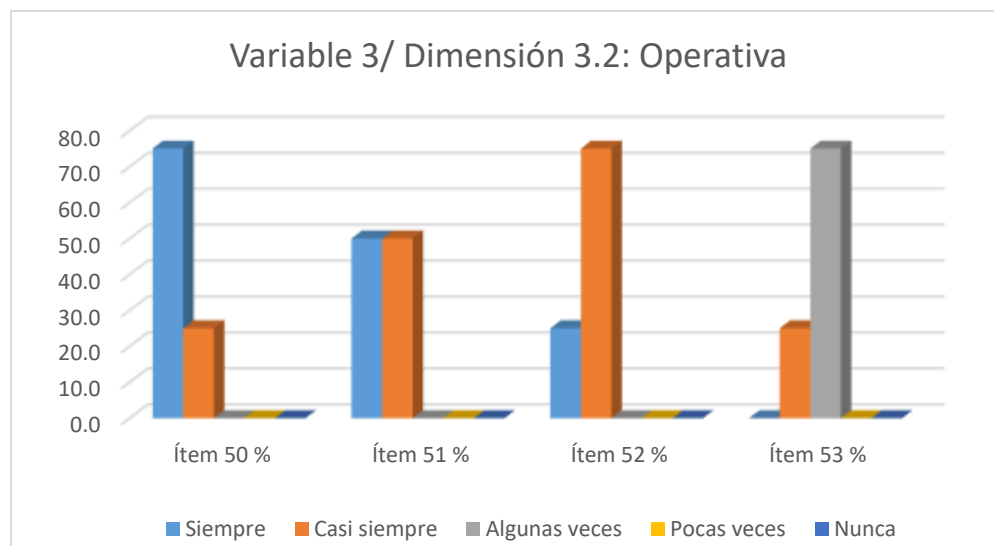


Figura 17 Variable 3/Dimensión 3.2: Operativa. Fuente: Elaboración propia (2019)

Ante los resultados analizados es conveniente exponer los datos obtenidos con la población B, los cuales se detallan a continuación.

Resultados de la encuesta aplicada a la población B.

Se presenta la descripción de los resultados sobre la base de 16 participantes los cuales corresponden a la básica primaria. Con la primera parte del cuestionario se puede determinar que esta población tiene a cargo la dirección de algún grado escolar y orienta la enseñanza de entre 4 a 10 asignaturas por grupo. Así mismo, esta sección del cuestionario suministra el porcentaje de programas de formación que han recibido los docentes en los últimos 5 años, los cuales están referidos en la figura 7

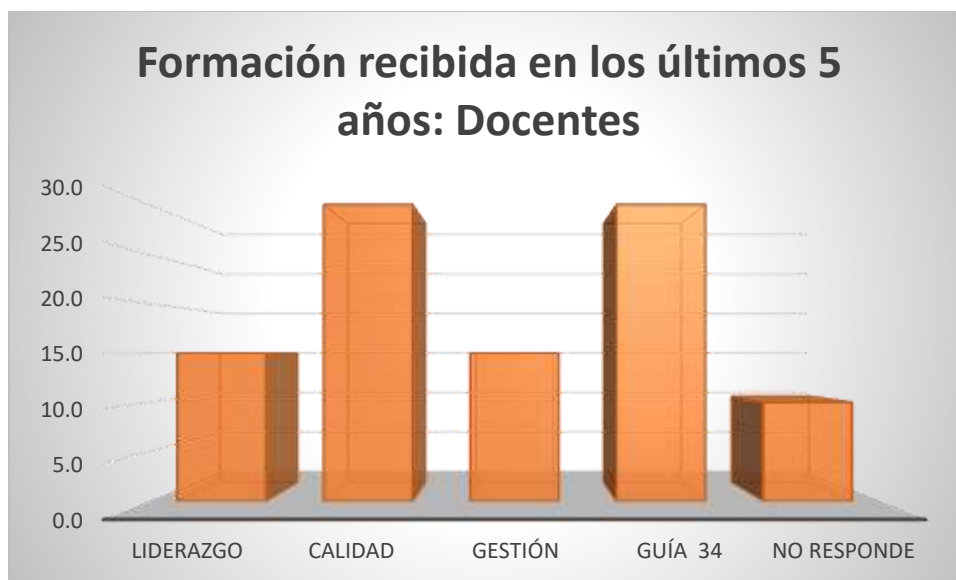


Figura 18 Formación recibida en los últimos 5 años: Docentes. *Fuente:* Elaboración propia por parte de la autora (2019)

Observándose según el gráfico que los docentes encuestados han recibido formación en Calidad Educativa y la Guía 34 correspondiente a un 30% cada uno, mientras se presenta una disminución en el porcentaje de la formación recibida sobre liderazgo y gestión, en ambos de un 15%, aunado a un 10% que no responde el punto del aplicativo.

En la segunda parte del instrumento se investiga sobre las variables Gestión Directiva, Liderazgo e ISCE, desde la posición del docente, situación que guarda estrecha relación con el análisis de la gestión estratégica desarrollada en la Institución Ciudad de Tunja.

Por lo anterior, es conveniente especificar que la variable 1, corresponde a la Gestión Directiva; la variable 2, Liderazgo y por último la variable 3, denominada ISCE.

En este orden de ideas, se exponen los hallazgos correspondientes a la Variable Gestión Directiva, con su primera dimensión: Estructura Organizativa, la cual suministra datos importantes sobre las relaciones de autoridad, niveles de participación y estrategias de

direccionamiento; indicadores que guían los ítems del 1 al 6 correspondientes a esta dimensión y cuyos resultados están evidenciados en la tabla 15 y la figura 19.

Tabla 15

Variable 1/ Dimensión 1.2: Estructura organizativa

Variable 1/ Dimensión 1.1: Estructura organizativa													
	Item 01	Item 01 %	Item 02	Item 02 %	Item 03	Item 03 %	Item 04	Item 04 %	Item 05	Item 05 %	Item 06	Item 06 %	Total
Siempre	2	12,5	0	0	6	37,5	1	6,3	1	6,3	1	6,3	11
Casi siempre	9	56,3	8	50	3	18,8	14	87,5	11	68,8	4	25,0	49
Algunas veces	5	31,3	5	31,25	5	31,3	1	6,3	1	6,3	6	37,5	23
Pocas veces	0	0,0	2	12,5	2	12,5	0	0,0	2	12,5	4	25,0	10
Nunca	0	0,0	1	6,25	0	0,0	0	0,0	1	6,3	1	6,3	3
	16	100,0	16	100	16	100,0	16	100,0	16	100,0	16	100,0	96

Fuente: Elaboración propia (2019)

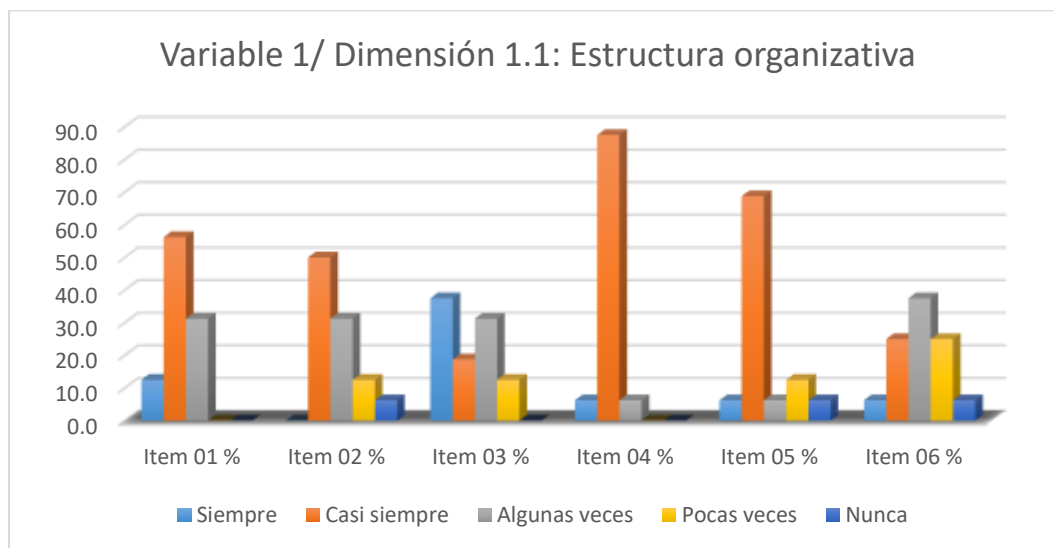


Figura 19. Variable 1/Dimensión 1.1: Estructura organizativa. Fuente: Elaboración propia (2019)

Consecuentemente con el índice de porcentaje de la tabla 15, el gráfico 19 muestra para el ítem 1 el mayor porcentaje de 56,3% correspondiente a casi siempre la autoridad del directivo

docente permite la unidad del equipo de trabajo, sin embargo hay un 31,3% que considera que solo algunas veces ocurre esto, evidenciando diferentes posturas para adoptar el criterio de autoridad. Para el ítem 2, el porcentaje mayor se corresponde con un 50% considerando casi siempre se requiere la autoridad del directivo docente para alcanzar las metas trazadas, hecho que evidencia la importancia del liderazgo pedagógico expuesto por Zubiría (2015).

Al continuar con el análisis, el ítem 3, presenta una diversidad de porcentajes que pone de manifiesto las diferentes percepciones de si las tareas delegadas por el directivo fortalecen el vínculo con el cuerpo docente. En el ítem 4, sobresale con un 87,5% de que esas tareas asignadas casi siempre se cumplen a tiempo y a cabalidad, determinando aspectos de construcción para transformar el grupo en una comunidad capaz de conducir y movilizar personas para alcanzar los objetivos trazados institucionalmente.

Seguidamente, el análisis del ítem 5 muestra un porcentaje de 68,8% confirmando que casi siempre se realiza revisión permanente a los procesos de comunicación por parte de los directivos, los cuales son implementados con los integrantes de la comunidad escolar a un 6,3% de la percepción de algunas veces llevar a cabo un proceso de magnitud como es el seguimiento, manifestado en el referente Guía 34 emanada por el Ministerio de Educación Nacional.

Para finalizar esta dimensión se encuentra el ítem 6, que muestra diferentes percepciones relacionada con los espacios que propician los directivos permiten un trabajo colaborativo con el fin de apoyar planes y proyectos educativos.

De la misma forma, se exponen los hallazgos correspondientes a la Variable Gestión Directiva, con su segunda dimensión: Perfil del gerente educativo, la cual suministra datos relevantes sobre los roles, tareas, competencias, cualidades y actitudes; indicadores que guía los

ítems del 7 al 15 correspondientes a esta dimensión y cuyos resultados están evidenciados en la siguiente tabla y figura:

Tabla 16

Variable 1/ Dimensión 1.2: Perfil del gerente educativo

Variable 1/ Dimensión 1.2: Perfil del gerente educativo																			TOTAL
	<u>Ite</u> <u>m</u> <u>07</u> <u>%</u>	<u>Ite</u> <u>m</u> <u>07</u> <u>%</u>	<u>Ite</u> <u>m</u> <u>08</u> <u>%</u>	<u>Ite</u> <u>m</u> <u>08</u> <u>%</u>	<u>Ite</u> <u>m</u> <u>09</u> <u>%</u>	<u>Ite</u> <u>m</u> <u>09</u> <u>%</u>	<u>Ite</u> <u>m</u> <u>10</u> <u>%</u>	<u>Ite</u> <u>m</u> <u>10</u> <u>%</u>	<u>Ite</u> <u>m</u> <u>11</u> <u>%</u>	<u>Ite</u> <u>m</u> <u>11</u> <u>%</u>	<u>Ite</u> <u>m</u> <u>12</u> <u>%</u>	<u>Ite</u> <u>m</u> <u>12</u> <u>%</u>	<u>Ite</u> <u>m</u> <u>13</u> <u>%</u>	<u>Ite</u> <u>m</u> <u>13</u> <u>%</u>	<u>Ite</u> <u>m</u> <u>14</u> <u>%</u>	<u>Ite</u> <u>m</u> <u>14</u> <u>%</u>	<u>Ite</u> <u>m</u> <u>15</u> <u>%</u>	<u>Ite</u> <u>m</u> <u>15</u> <u>%</u>	
Siempre	4	25,0	3	10,7	3	18,8	2	12,5	1	6,3	1	6,3	2	12,5	0	0,0	0	0,0	16
Casi siempre	9	56,3	15	53,6	9	56,3	11	68,8	4	25,0	8	50,0	4	25,0	7	43,8	6	37,5	64
Algunas veces	1	6,3	6	21,4	3	18,8	0	0,0	3	18,8	2	12,5	3	18,8	4	25,0	2	12,5	23
Pocas veces	2	12,5	3	10,7	0	0,0	2	12,5	5	31,3	5	31,3	5	31,3	4	25,0	5	31,3	29
Nunca	0	0,0	1	3,6	1	6,3	1	6,3	3	18,8	0	0,0	2	12,5	1	6,3	3	18,8	12
	16	100	28	100	16	100	16	100	16	100	16	100	16	100	16	100	16	100	144

Fuente: Elaboración propia (2019)

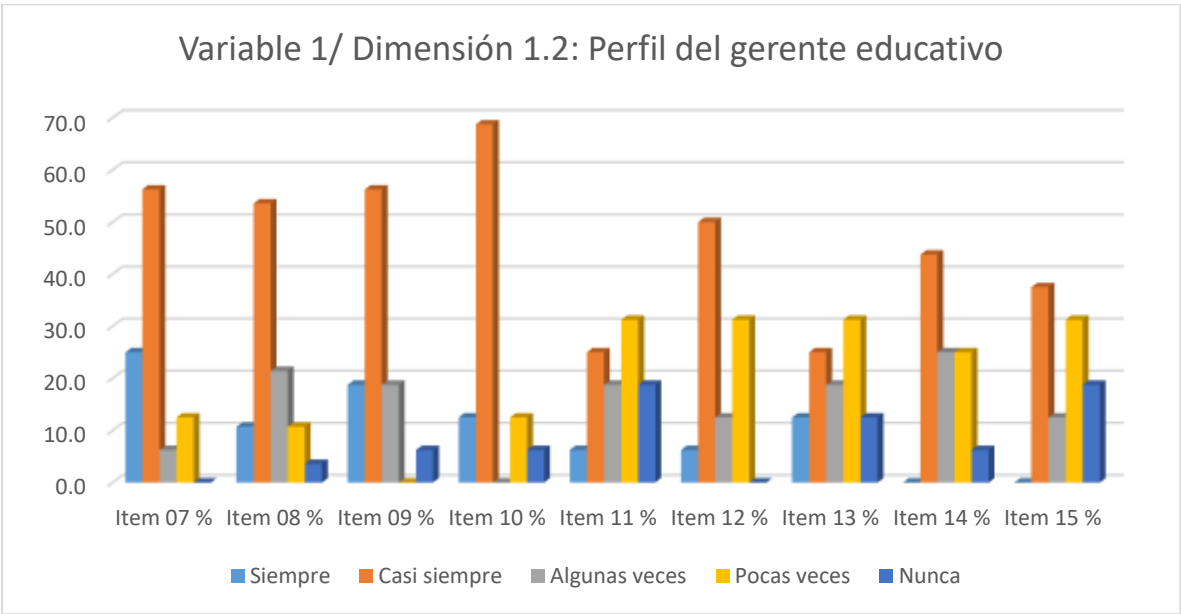


Figura 20 Variable 1/Dimensión 1.2: Perfil del gerente educativo. Fuente: Elaboración propia (2019)

En este orden, la tabla 16 se corresponde con el gráfico 20 que arroja para el ítem 7 un porcentaje de 56,3% de docentes consideran que casi siempre desde la dirección se reconoce la importancia de establecer metas claras de acuerdo a los objetivos institucionales, frente una minoría de 6,3% que conceptualiza que esto se da algunas veces. Seguidamente el ítem 8, muestra un 53,6% casi siempre al directivo cumpliendo funciones de planeación, seguimiento y control para establecer los planes de mejoramiento, datos traducidos a los roles y tareas expuestas en la Guía 34 y en los componentes que conforman el Índice Sintético de Calidad Educativa, según los referentes teóricos expuestos en este estudio.

Al continuar con el análisis del gráfico 20, el ítem 9 muestra un 56,3% considerando al directivo docente dentro de un rol gerencial que como administrador educativo, aspecto que para Pozner (2011) es relevante para adoptar competencias de un líder capaz de originar transformaciones en el entorno escolar sin perder de vista la identidad institucional, sin embargo no se subestima el porcentaje restante que presenta una variada percepción sobre lo expuesto en el ítem. En cuanto a la aseveración 10 con 68,8%, los docentes consideran que sus directivos poseen cualidades y actitudes de proactividad y compromiso con las tareas inherentes a su cargo, sin embargo hay un porcentaje de 6,3% que contesta “nunca” en este ítem. Estos datos permiten afirmar que existen procesos a mejorar en el transcurrir de la gestión directiva.

Seguidamente, se encuentra los resultados del ítem 11 y el ítem 15 que si bien es cierto, presentan valoraciones que encaminan positivamente el ejercicio directivo, llama la atención los porcentajes similares en la valoración “pocas veces” con un 31, 3% y “nunca” con un 18,8% para cada ítem en mención, interpretándose como un grupo de docentes que observan que las decisiones del directivo docente son tomadas sin consenso con su equipo de trabajo, al igual que existe dificultad para reconocer en el directivo la capacidad de reinventar la escuela

transformándola en espacios de construcción y reflexión sin perder de vista las disposiciones legales y los objetivos trazados. Este resultado se ha de tener en cuenta para categorizar el estilo de liderazgo que se practica desde dirección en la Institución focalizada.

Por otro lado, en los ítem 12, 13 y 14 se observa variedad de porcentajes determinando aspectos por mejorar en cuanto a la manera de incentivar y resaltar el buen desempeño de docentes y estudiantes fortaleciendo los ambientes escolares, como también mejorar las acciones orientadas al logro para atender las necesidades garantizando el aprendizaje de todos los estudiante, hecho relevante para tener en cuenta en los planes de mejoramiento que según la revisión documental arroja fortalecer el seguimiento y la evaluación en la institución.

De igual manera, se exponen los hallazgos correspondientes a la Variable Gestión Directiva, con su última dimensión: La normativa, referenciada desde la Guía 34, la cual suministra datos relevantes sobre funciones asociadas al directivo docente, procesos e instancias de participación; indicadores que guía los ítems del 16 al 20 correspondientes a esta dimensión y cuyos resultados están evidenciados en la tabla 17 y la figura 21.

Tabla 17

Variable 1/Dimensión 1.3: Normativa (Guía 34)

Variable 1/ Dimensión 1.3: Normativa (Guía 34)											
	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	TOTAL
	16	16 %	17	17 %	18	18 %	19	19 %	20	20 %	
Siempre	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	31,3	5
Casi siempre	4	25,0	3	18,8	6	37,5	10	62,5	6	37,5	29
Algunas veces	8	50,0	12	75,0	7	43,8	2	12,5	4	25,0	33
Pocas veces	2	12,5	1	6,3	3	18,8	3	18,8	0	0,0	9

Nunca	2	12,5	0	0,0	0	0,0	1	6,3	1	6,3	4
	16	100	16	100	16	100	16	100	16	100	80

Fuente: Elaboración propia (2019)

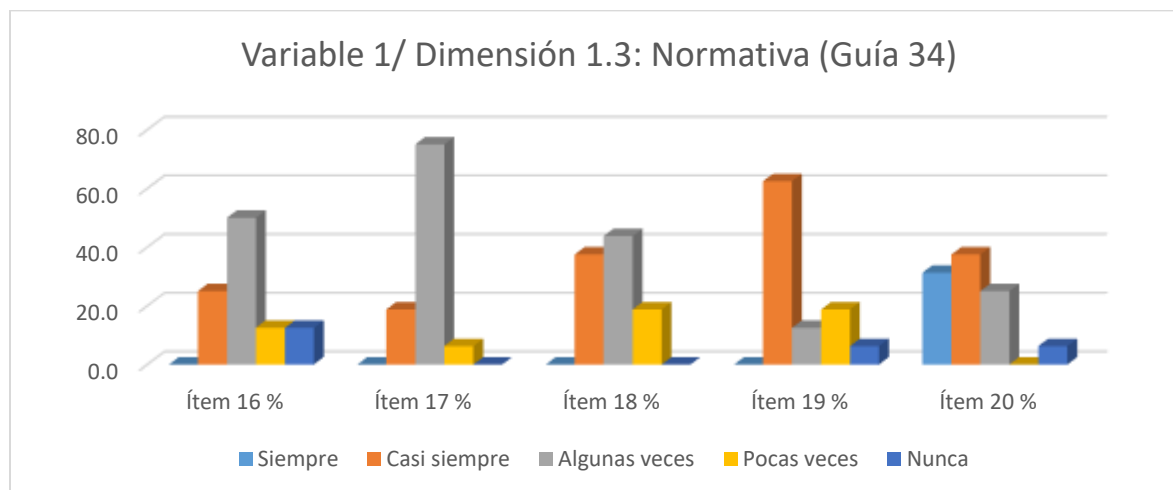


Figura 21 Variable 1/Dimensión 1.3: Normativa (Guía 34). Fuente: Elaboración propia (2019)

En la figura 21, se observa el ítem el ítem 17 con un 75%, afirmando que algunas veces el directivo promueve cambios institucionales implicando cambios en las prácticas institucionales, es decir, el proceso de cambio y de adopción de estrategias se ha venido estableciendo pero requieren de mediano y largo plazo para resultados sostenibles, comprobándose en el ítem 16 un 50% de docentes que consideran que algunas veces el gerente propone cambios socioeducativos a nivel institucional que permita ir a la vanguardia.

Se ha de resaltar el 62, 5% del ítem 19, que evidencia casi siempre al directivo docente como un facilitador de trabajo en equipo para llevar a cabo las tareas, actividades y planes propuestos por el colectivo docente, sin embargo el 0% en la valoración siempre aunado al resto de porcentajes 12,5% algunas veces, 18,8% pocas veces y 6,3% nunca, abren un espacio de reflexión que hay que tener en cuenta en el análisis de la presente investigación.

Para finalizar este conjunto de ítem, se encuentra el número 20 que muestra diferentes percepciones de los docentes cuando se trata de la función del directivo en liderar e involucrarse en las instancias de participación.

Por otra parte, se exponen los resultados correspondientes a la Variable Liderazgo, con la dimensión: Estilos de Liderazgo, la cual suministra información relevante para definir las principales competencias centradas en el liderazgo focalizado a los docentes directivos de la institución educativa Ciudad de Tunja. Esta dimensión guía los indicadores de los ítems del 21 al 35 cuyos resultados están evidenciados en la tabla 18.

Variable 2 / Dimensión 2.1: Estilos de Liderazgo

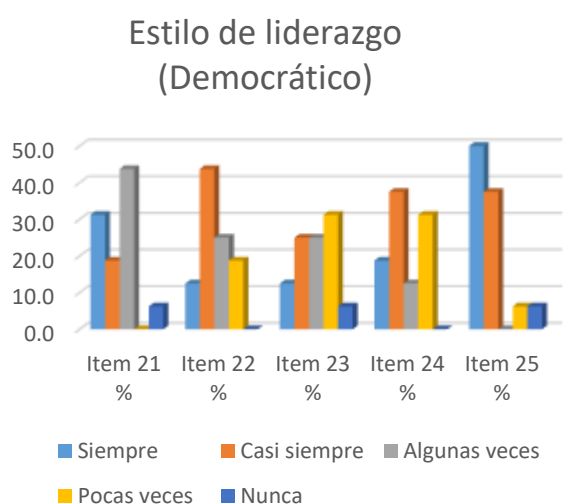


Figura 22. Estilo de liderazgo (Democrático)

Fuente: Elaboración propia (2019)

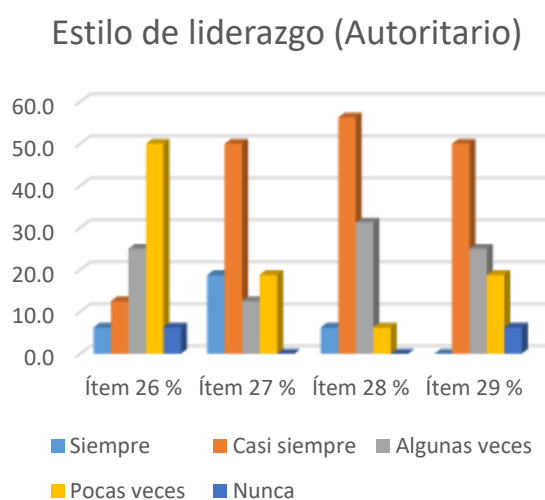


Figura 23. Estilo de liderazgo (Autoritario)

Fuente: Elaboración propia (2019)

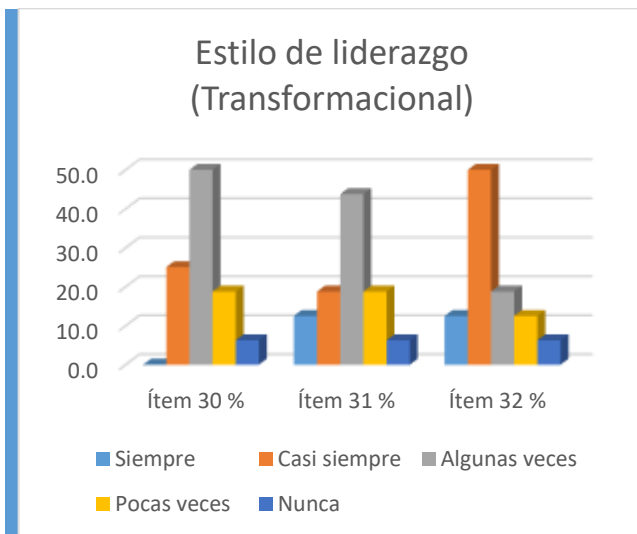


Figura 24. Estilo de liderazgo (Transformacional)

Fuente: Elaboración propia (2019)

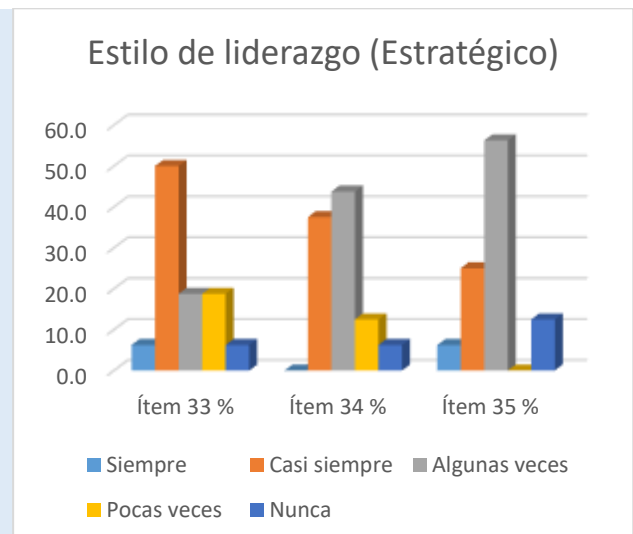


Figura 25. Estilo de liderazgo (Estratégico)

Fuente: Elaboración propia (2019)

Como se puede observar, esta dimensión presenta un conjunto de figuras que exponen los cuatro estilos de liderazgos: Democrático, autoritario, transformacional y estratégico, sobre los que se recolectó la información a través del cuestionario aplicado. En el orden de este análisis cabe aclarar que el presente estudio tiene como objetivo principal analizar la gestión estratégica asociada al liderazgo del directivo docente y su contribución al mejoramiento del Índice Sintético de Calidad Educativa, siendo la información recabada insumo para obtener datos reales de la variable liderazgo.

En este sentido la tabla 18, muestra las figuras 22, 23, 24 y 25 observándose variedad de porcentajes que se interpretan como la carencia de un único estilo de liderazgo por parte del directivo, sino por el contrario una combinación entre cada uno de ellos. No obstante se puede afirmar que hay una inclinación hacia la práctica del liderazgo autoritario, seguido del

democrático, sin excluir ciertos elementos del transformacional y estratégico, sin embargo se confirma que hay que mejorar el alcance de la gestión estratégica, pues para Pozner (2011) un estilo democrático no es suficiente para ser frente a los desafíos que presenta la educación en materia de calidad educativa, según la autora en mención se ha de poseer habilidades y competencias para transformar y transcender institucionalmente y bajo los referentes teóricos de la investigación la autoridad es necesaria siempre y cuando no llegue al extremo del autoritarismo.

Al continuar el análisis de resultados de la dimensión Estilos de Liderazgo basados en la tabla 18, hay datos que son importantes resaltar desde la percepción del docente sustentando lo descrito anteriormente, a saber:

Según el gráfico 22, relacionado con el liderazgo democrático, es relevante en cada ítem las diferentes percepciones que posee el docente frente a las acciones expuestas para definir en el directivo docente este tipo de liderazgo.

Consecuentemente con lo anterior el ítem 21 muestra un 43,8% de los encuestados, consideran que algunas veces el directivo fomenta la participación activa de los miembros de la comunidad educativa frente a un 31,3% que señala siempre es constante esta práctica, sin dejar de lado un 6,3% que conceptualiza que nunca el directivo fomenta la participación.

En el ítem 22 sobresale un 43,8% de docentes perciben que casi siempre el rector y coordinadores les permiten asumir decisiones basadas en sus competencias, sin embargo, hay un 25% de algunas veces y un 18,8% de pocas veces se permite esta práctica en el interior del colectivo docente.

Seguido se encuentra el ítem 23 con ningún porcentaje que supere la media, siendo el mayor de todos el 31,3% de docentes considerando que pocas veces el directivo docente, ante los conflictos, implementa estrategias exitosas permitiendo un clima escolar adecuado, traduciéndose en una debilidad en las competencias de este tipo de liderazgo. Al igual en el ítem 24 se presenta el mismo esquema de resultados del ítem anterior.

Para finalizar el estilo de liderazgo democrático está el ítem 25 presentando un 50% de docentes perciben que siempre el directivo considera relevante las relaciones de mando o poder con el grupo dejando claro quién es el jefe, seguido a un 37% de casi siempre perciben esta situación, frente a un 6,3% que conceptualiza lo contrario.

El siguiente conjunto de ítem hace referencia al estilo de liderazgo Autoritario, representado en la gráfica 23, que al igual que la gráfica anterior se observa diferentes percepciones de los encuestados frente a las aseveraciones del instrumento de recolección de la información.

Por lo anterior sobresale en el ítem 26 el 50% de docentes considerando que el directivo docente pocas veces observa baja participación y trabajo en equipo cuando este lidera actividades en el interior de la institución. Para el ítem 27 prevalece un 50% de docentes que consideran los resultados mejoran cuando provienen de comunicaciones escritas y de carácter obligatorio por parte de dirección y se establece la importancia de la autoridad, pero a su vez el colectivo en ítem 28 con un 56,3 reconoce que casi siempre los directivos reconocen la importancia de la autoridad sin caer en el autoritarismo.

Seguido el ítem 29 muestra un 50% de docentes que perciben las capacidades de sus líderes para anticiparse a los cambios y demandas que han de surgir en el medio escolar sin

embargo se tiene en cuenta para el análisis el resto de porcentajes ubicado en la escala de algunas veces 25%, pocas veces 18,8% y nunca 6,3%.

El siguiente conjunto de ítems se corresponde con la gráfica 24 relacionada con el estilo de liderazgo transformacional. Se observa en el ítem 30, el 50% de docentes consideran que algunas veces los directivos del plantel se interesan por motivar a la población escolar a su cargo, sin dejar de lado el 18,8% de pocas veces y un 6,3% que percibe que nunca se da esta práctica.

En el ítem 31, el 43,8% de docentes percibe que algunas veces los directivos se interesan por formar equipos ampliamente reconocidos por su alta motivación al logro, traduciéndose en aspectos por mejorar si se desea definir un liderazgo transformacional en la gerencia de la institución. Seguido el ítem 32 muestra una diversidad de percepciones sobresaliendo un 50% de docentes que consideran que casi siempre el directivo reconoce en ellos sus sentimientos, necesidades y potencialidades enriqueciendo el sentido de pertenecía e identidad hacia la institución, pero en el análisis se tiene en cuenta los porcentajes obtenidos en las demás escalas.

La figura 25, es la última de este conjunto expuesto en la tabla 18, denominada estilo de liderazgo estratégico que muestra elementos sobresalientes a tener en cuenta. Uno de ellos está en el ítem 33 con un 50% de docentes que consideran casi siempre la gestión del directivo docente basada en el trabajo colaborativo optimizando los procesos y resultados, siendo esta la base del liderazgo estratégico referenciado en este estudio.

Otro aspecto se muestra en el ítem 34, con un 43,8% de docentes consideran que algunas veces el estilo de liderazgo del directivo le permite afrontar situaciones de crisis, aunado al 56,3% del ítem 35, considera que el directivo algunas veces realiza procesos de evaluación

periódica a las estrategias para el logro de objetivos trazados, aspectos relevantes a tener en cuenta para el mejoramiento de la calidad educativa.

Seguidamente, se analiza la segunda dimensión de la variable Liderazgo, denominada Tendencias emergentes del liderazgo en función del objetivo: Definir las tendencias emergentes asociadas al fortalecimiento del liderazgo del gerente educativo, obteniendo los datos expresados en la tabla 18 y figura 26.

Tabla 18

Variable 2/Dimensión 2.2: Tendencias emergentes de liderazgo

Variable 2/ Dimensión 2.2: Tendencias emergentes de liderazgo															
	Ítem 36	Ítem 36 %	Ítem 37	Ítem 37 %	Ítem 38	Ítem 38 %	Ítem 39	Ítem 39 %	Ítem 40	Ítem 40 %	Ítem 41	Ítem 41 %	Ítem 42	Ítem 42 %	TOTAL
Siempre	0	0,0	0	0,0	1	6,3	2	12,5	0	0,0	1	6,3	2	12,5	6
Casi siempre	2	12,5	2	12,5	9	56,3	8	50,0	4	25,0	11	68,8	4	25,0	38
Algunas veces	6	37,5	2	12,5	1	6,3	3	18,8	6	37,5	1	6,3	4	25,0	17
Pocas veces	5	31,3	8	50,0	3	18,8	2	12,5	5	31,3	1	6,3	5	31,3	24
Nunca	3	18,8	4	25,0	2	12,5	1	6,3	1	6,3	2	12,5	1	6,3	11
	16	100	16	100	16	100	16	100	16	100	16	100	16	100	96

Fuente: Elaboración propia (2019)

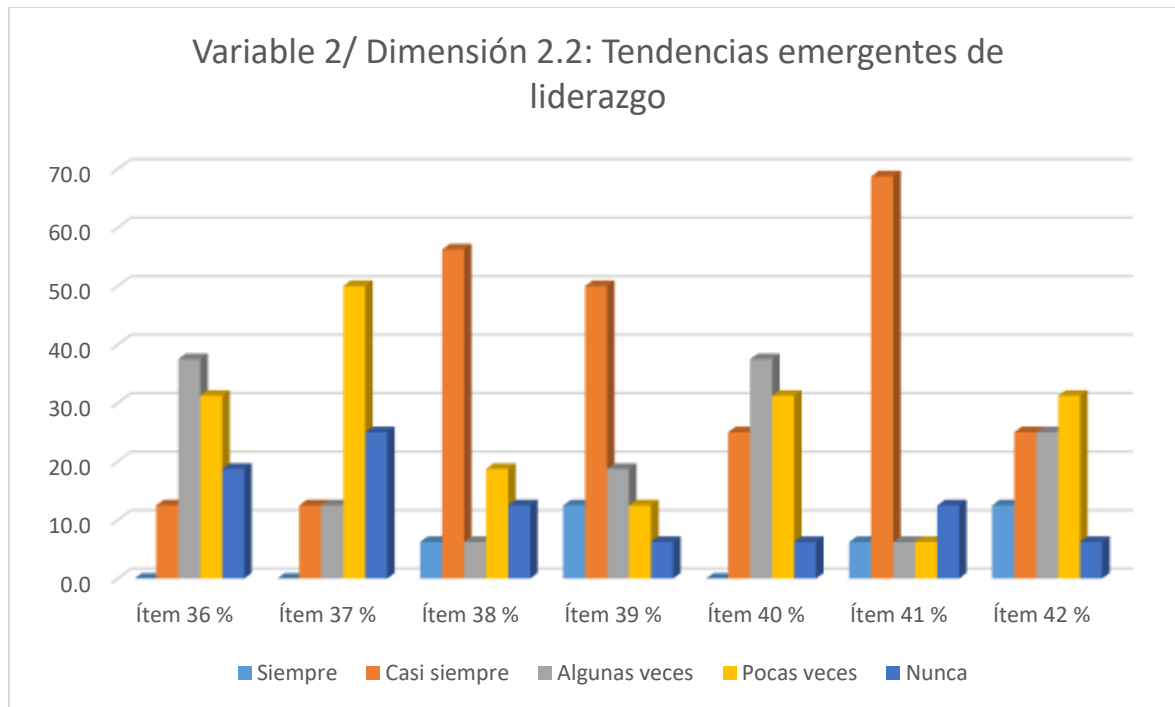


Figura 26. Variable 2/Dimensión 2.2: Normativa (Guía 34). Fuente: Elaboración propia (2019)

Las tendencias emergentes, la cual hace referencia la investigación es el coaching y la neuroeducación, por tanto los ítems 36 y 37 representado en la gráfica 26 responden a la aseveración si se considera que hay prácticas en la institución de estas tendencias, teniendo como resultado un 37,5% algunas veces y 31,3% pocas veces hay practicas referentes al coaching (ítem36) y en un 50% pocas veces elementos relacionados con la neuroeducación en el liderazgo ejercido por el directivo (ítem 37).

De igual manera, el figura 26 presenta porcentajes que evidencian diferentes percepciones por parte de los encuestados que impiden obtener una tendencia hacia una postura específica, sin embargo es relevante en el ítem 41 el 68,8 % casi siempre se reconoce en el equipo la metodología PVHA (Planear, hacer, evaluar y actuar), elementos que confirman una práctica que ha venido implementándose de las tendencias emergentes del liderazgo expuestas en esta

investigación sobre la gestión que realizan los directivos en la Institución Educativa Ciudad de Tunja.

Para finalizar, se exponen los resultados correspondientes a la Variable Índice Sintético de la Calidad Educativa ISCE, con las dimensiones: Normativo y Operativo, la cual suministra información relevante para alcanzar el objetivo trazado: Analizar los resultados del Índice Sintético de Calidad en Instituciones focalizadas a la luz de sus referentes teóricos normativos. Por tanto, estas dimensiones guían los indicadores que construyen los ítems del 43 al 53 cuyos resultados están expuestos a continuación.

Inicialmente, se halla la tabla 20 correspondiente al Figura 27, que visualiza los resultados obtenidos en la dimensión normativa, a saber:

Tabla 19

Variable 3/Dimensión 3.1: Normativa

Variable 3/ Dimensión 3.1: Normativa															
	Ítem 43	Ítem 43 %	Ítem 44	Ítem 44 %	Ítem 45	Ítem 45 %	Ítem 46	Ítem 46 %	Ítem 47	Ítem 47 %	Ítem 48	Ítem 48 %	Ítem 49	Ítem 49 %	TOTAL
Siempre	2	12,5	2	12,5	3	18,8	3	18,8	3	18,8	3	18,8	6	37,5	22
Casi siempre	9	56,3	10	62,5	11	68,8	2	12,5	9	56,3	4	25,0	8	50,0	53
Algunas veces	4	25,0	2	12,5	2	12,5	6	37,5	2	12,5	5	31,3	2	12,5	23
Pocas veces	1	6,3	1	6,3	0	0,0	4	25,0	1	6,3	2	12,5	0	0,0	9
Nunca	0	0,0	1	6,3	0	0,0	1	6,3	1	6,3	2	12,5	0	0,0	5
	16	100	16	100	16	100	16	100	16	100	16	100	16	100	112

Fuente: Elaboración propia (2019)

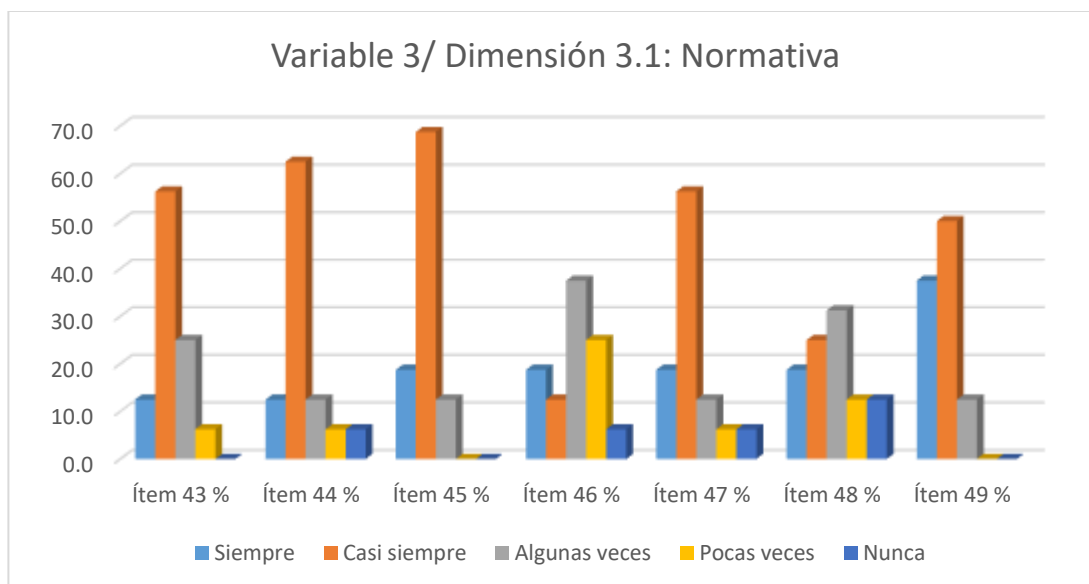


Figura 27. Variable3/Dimensión 3.1: Normativa. Fuente: Elaboración propia (2019)

A través de la gráfica 27 se puede determinar que la institución conformada por sus directivos y equipo docente ha venido trabajando con directrices de la herramienta de medición ISCE, sin embargo, hay que mencionar puntos álgidos en cuando al Día E, implementado por el MEN para socializar los resultados obtenidos a nivel nacional, regional y local sobre índice, el cual tiene un 37,7% algunas veces y un 25% pocas veces se cumple con ese espacio de socialización. Así mismo el ítem 48 ofrece la percepción del docente sobre la falta de un plan para hacer seguimiento durante el año escolar de los alcances en cada uno de los componentes del ISCE: Progreso, Desempeño, Ambiente Escolar y Eficiencia por parte del directivo. También se resalta el 68,8% de los docentes que consideran casi siempre que esta medición es conveniente para determinar la realidad de los procesos que se llevan a cabo en el interior del plantel.

Por último, se presentan en la tabla 21 y el figura 28 los datos de la dimensión operativa de la variable ISCE

Tabla 20

Variable 3/Dimensión 3.2: Operativa

Variable 3/ Dimensión 3.2: Operativa									
	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	TOTAL
	50	50 %	51	51 %	52	52 %	53	53 %	
Siempre	1	6,3	1	6,3	1	6,3	3	18,8	6
Casi siempre	9	56,3	9	56,3	8	50,0	9	56,3	35
Algunas veces	5	31,3	5	31,3	4	25,0	4	25,0	18
Pocas veces	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
Nunca	1	6,3	1	6,3	3	18,8	0	0,0	5
	16	100	16	100	16	100	16	100	64

Fuente: Elaboración propia (2019)

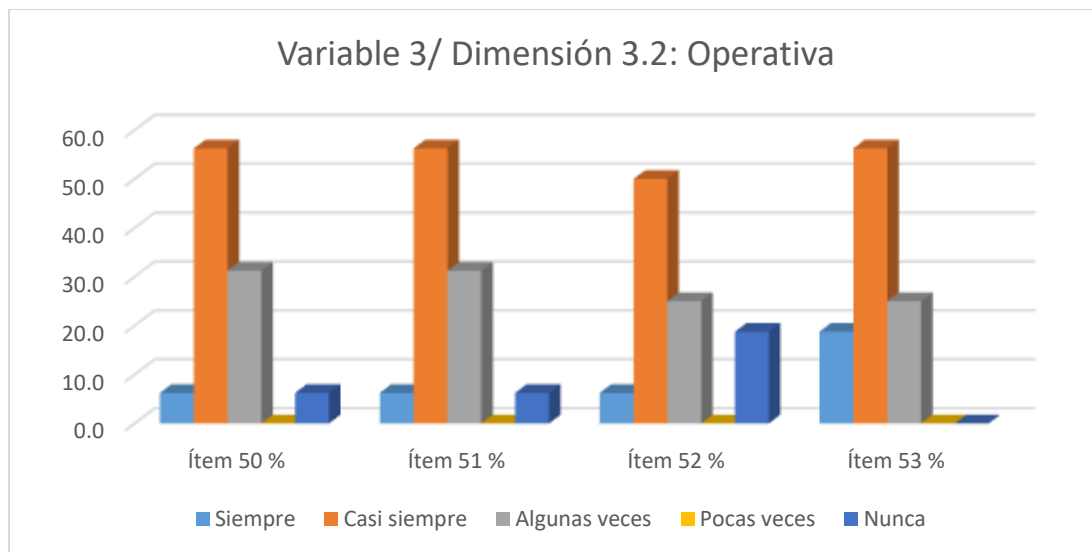


Figura 28. Variable 3/Dimensión 3.2: Operativa. Fuente: Elaboración propia (2019)

Consecuentemente con el índice de porcentajes de la tabla 21, figura 28 se muestra una tendencia a superar el 50% en cada uno de los ítems considerando los docentes que casi siempre se trabaja planes de acción en conjunto: equipo directivo y equipo docente con el fin de alcanzar

las metas de Mejoramiento Mínimo Anual establecidos a nivel nacional. Sin embargo, hay una minoría de aproximadamente el 12% que opina lo contrario. No obstante, la gráfica muestra que hay aspectos por mejorar para la calidad educativa.

Complementado los hallazgos de esta dimensión se muestra a continuación el último de los reportes que reposa en el histórico del ISCE de la Institución Ciudad de Tunja, el cual es emanado por el Ministerio de Educación Nacional y evidencian la dificultad para resultados sostenibles

Tabla 21

Reporte de la Excelencia 2018: resumen Cuatrienio: Institución Ciudad de Tunja



Fuente: Registro Histórico Institucional (2019)

Según estos datos de la tabla 22, el colegio obtuvo inicialmente un ISCE de 4.22, puntaje que al año siguiente bajo, sin alcanzar la meta MMA. Para el 2017, se incrementó el índice obteniendo un puntaje de 4.90 superando la meta de Mejoramiento Mínimo Anual a nivel nacional, sin embargo al año siguiente bajo a un 3.77, volviéndose a visualizar el mismo fenómeno ocurrido en el 2016.

A continuación, se muestran las gráficas del reporte por cada uno de los componentes:

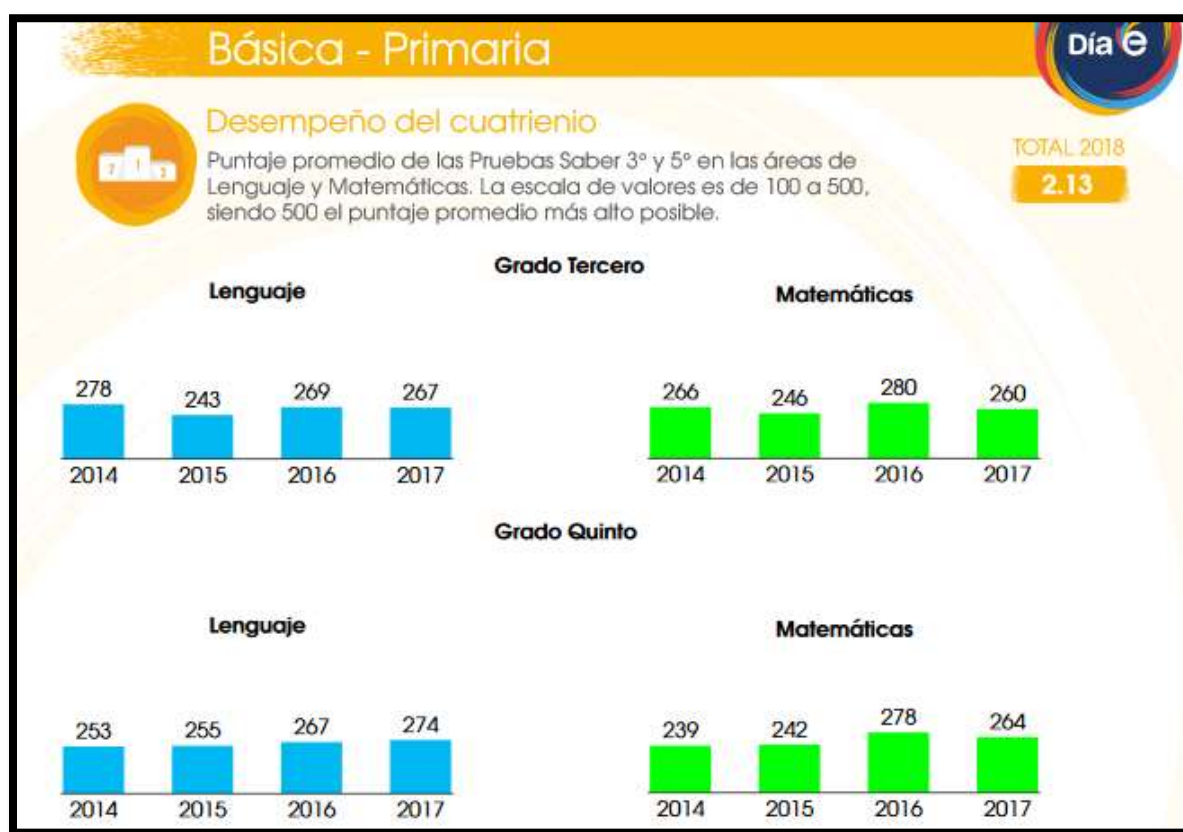


Figura 29. Desempeño del cuatrienio de la Institución Educativa Ciudad de Tunja. Fuente: Registro Histórico Institucional (2019)

En la figura 29 se observa que ninguno de los años y áreas se ha obtenido aproximación al máximo puntaje 500 en la escala de valores. Este componente incentiva los mejores resultados promedios en las pruebas SABER.

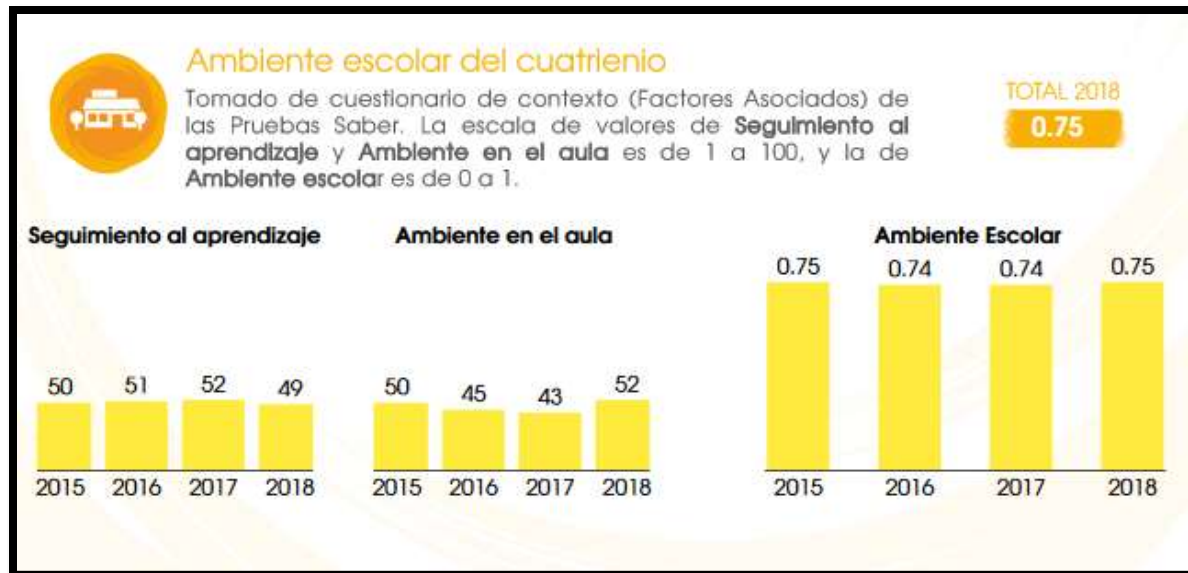


Figura 30. Ambiente escolar del cuatrienio Institución Educativa Ciudad de Tunja. Fuente: Registro Histórico Institucional (2019)

El componente de ambiente escolar presenta un total de 0.75, el cual tiene cierta proximidad con el máximo puntaje que es 1, sin embargo hay que continuar en la implantación de estrategias novedosas y que fortalezcan el sentido de pertenencia e identidad institucional.

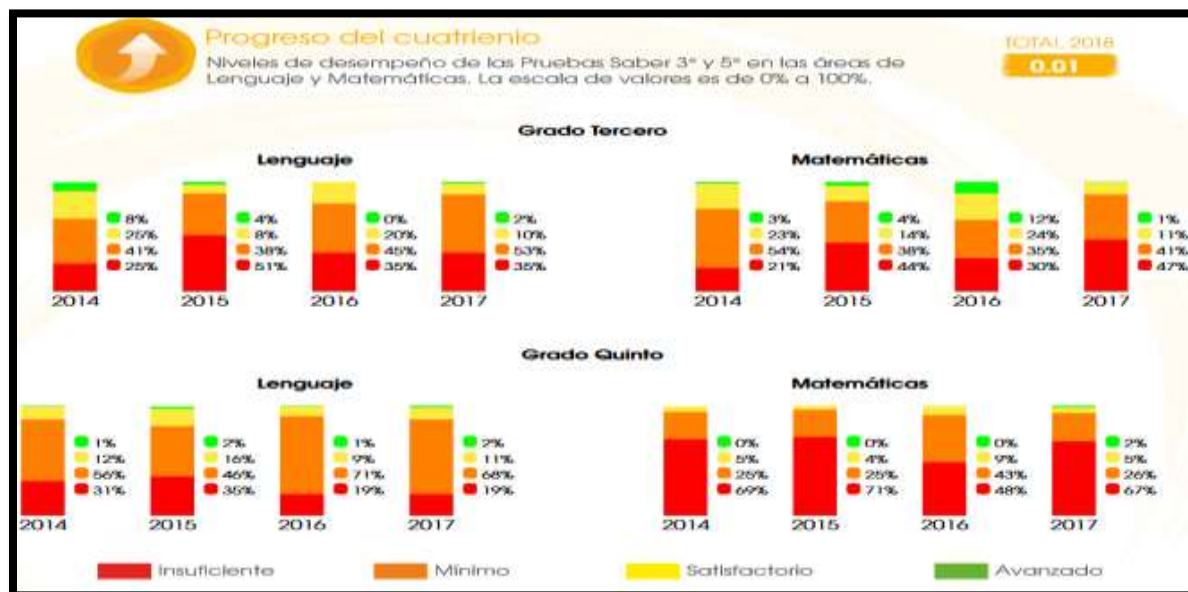


Figura 31. Progreso del cuatrienio Institución Educativa Ciudad de Tunja. Fuente: Registro Histórico Institucional (2019)

Este figura 31 evidencia los niveles de la prueba saber 3° y 5°, contenidos en el componente progreso el cual obtiene para el 2018 un puntaje de 0.01, situación que obliga los directivos y docentes implementar acciones de mejoramiento.

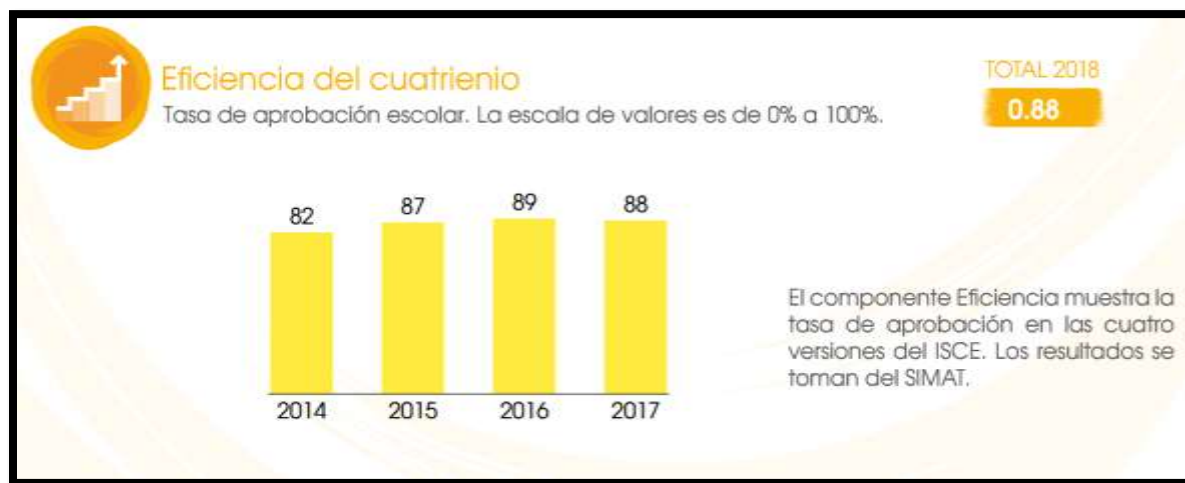


Figura 32. Eficiencia del cuatrienio Institución Educativa Ciudad de Tunja. Fuente: Registro Histórico Institucional (2019)

Según el referente teórico este componente, el cual tiene un intervalo de resultados del índice entre 82 -89, pretende balancear la puntuación obtenida en el área de desempeño, a través de la tasa de aprobación o el número de estudiantes promovidos al siguiente grado.

Complementario a lo expuesto se señala que para el año 2019 en la Institución educativa no se llevó a cabo la realización del Día E, dato soportado en el histórico institucional.

Discusión de resultados

Los resultados obtenidos están orientados en la consecución del objetivo general de esta investigación que es Analizar la gestión estratégica asociada al liderazgo del directivo docente y su contribución al mejoramiento del Índice Sintético de Calidad Educativa.

Inicialmente se evidencia que tanto docentes y directivos docentes poseen formación pedagógica relacionada mucho más con la calidad educativa basada en la Guía 34 que con liderazgo y gerencia en los últimos 5 años.

Por lo anterior, los procesos de la gestión directiva partiendo de los referentes normativos establecidos en Colombia, están presentes en las acciones que dirigen la vida institucional de Ciudad de Tunja, lo demuestra la práctica de una autoridad que permite la unidad y el trabajo en equipo, fortaleciendo el vínculo con la comunidad para poder llevar a cabo acciones para alcanzar los objetivos trazados. Sin embargo, en la institución prevalece la figura de autoridad definida como aquella que supervisa y controla para que se pueda dar los resultados esperados.

Por lo anterior, En el tratamiento de la información surge el análisis resaltando lo afirmado por Zubiría (2015), al exponer que una de las variables de mayor incidencia sobre la calidad de la educación es el liderazgo pedagógico del rector y su equipo de trabajo que se caracteriza en este contexto estudiado, por ser proactivo y comprometido con las funciones y responsabilidades inherentes a sus cargos. Sin embargo, a la percepción de algunos docentes hay posturas que difieren y se interpretan como procesos que han de fortalecerse desde la gestión directiva.

Así mismo, se evidencia la claridad del directivo docente en revisar de forma permanente los procesos de comunicación implementados, como también la acción de propiciar espacios para el trabajo colaborativo con el fin de apoyar proyectos y planes educativos, aspecto fundamental para una gestión fundamentada en un estilo de liderazgo estratégico, como lo sostiene la investigación realizada por Culqui- Culqui (2017). A pesar de obtenerse porcentajes bajos en estos aspectos, es conveniente tenerlos en cuenta pues se traduce en que todo proceso es susceptible de mejora.

Por otro lado, contrastando los resultados de las dos unidades de análisis, coinciden en haber debilidades en la toma de decisiones en consenso por parte del gerente educativo y su equipo de trabajo, es decir con los coordinadores, aspecto que según la Guía 34 es una de las competencias que fortalece el clima escolar.

También es pertinente atender los resultados obtenidos en la variable gestión observándose el cumplimiento de los directivos en la conformación y participación en cada una de las instancias como lo es el consejo directivo, académico, de padres, de estudiante, entre otros. Pero se evidencia la necesidad de que el directivo asuma estrategias para reinventar la escuela y permita afrontar los retos socioeducativos actuales.

Al analizar la variable del liderazgo se obtuvo la presencia de diversos elementos que impiden definir un liderazgo que caracterice al gerente educativo y a su equipo. Es una amalgama de elementos propios del democrático, autoritario, transformacional y estratégico. Pero en relación con la presente investigación, se puede afirmar que hay falencias para practicar un liderazgo estratégico en la institución, iniciando por los niveles de formación, pues los resultados de tendencias como el coaching y la neuroeducación así lo demuestran como también la percepción de un porcentaje de docentes. Cabe destacar que hay praxis de ciertos elementos, aspectos y procesos, pero ameritan ser reforzados permanentemente para que los miembros de la comunidad escolar puedan identificar este tipo liderazgo estratégico.

Por lo anterior, se hace referencia a que se evidencia espacios de trabajo en equipo que nutre el estilo de liderazgo estratégico, que según Pozner (2011), permite inspirar a otros para la consecución de los objetivos institucionales. Pero ante todo, los directivos docentes deben reforzar un modelo organizativo basado en ese liderazgo que promueva cambios significativos.

Por otro lado, a pesar que en los procesos gerenciales se reconoce en su ejercicio, la importancia del ciclo de mejoramiento continuo, el cual es expuesto por Wise y Avendaño (2013), girando entorno en el planear, hacer, evaluar y actuar, se analizan aspectos a mejorar en el seguimiento de las acciones implementadas requeridas para un mejoramiento continuo proyectado a resultados positivos que pueda obtener la escuela en cuestiones de escalas de medición como el ISCE u otras que el MEN establezca.

Por tanto, la última variable analizada es el Índice Sintético de Calidad Educativa, que está conformado por cuatro componentes: ambiente escolar, progreso, eficiencia y desempeño, se identifica y se trabaja institucionalmente entorno a los resultados que se han obtenido en el cuatrienio de aplicación, que para algunos docentes y directivos docentes no se corresponde con la realidad educativa de la básica primaria.

En los resultados se obtuvo como debilidad la socialización de los resultados, los cuales son desarrollados en el Día E, establecido como una directriz nacional, pero causa controversia en su realización de tal manera que para el 2019 no se llevó a cabo. Pero se resalta para directivos docentes y docentes que esta medición es conveniente para determinar la realidad de los procesos que se llevan a cabo en el interior del plantel.

A través de los reportes emanados por el MEN durante el cuatrienio, el ISCE de la Institución Ciudad de Tunja en Básica Primaria ha superado la meta de Mejoramiento Mínimo Anual a nivel nacional en los años 2015 y 2017, sin embargo, todo lo contrario sucedió en el año 2016 y 2018, traducándose a procesos que han de ir fortaleciéndose dentro de la comunidad educativa, aunado a la percepción del docente sobre la falta de un plan para hacer seguimiento durante el año escolar de los alcances en cada uno de los componentes del ISCE: Progreso, Desempeño, Ambiente Escolar y Eficiencia por parte del directivo y su equipo.

Para concluir, este acápite permite evidenciar un análisis de la gestión estratégica asociada al liderazgo del directivo docente y su contribución al mejoramiento del Índice Sintético de Calidad Educativa, permitiendo caracterizar los procesos de la gestión directiva a la luz de los referentes teóricos normativos vigentes, como también definir las competencias y tendencias del liderazgo del rector y su equipo, como variable preponderante para alcanzar la calidad educativa.

Conclusiones

En función del proceso de investigación y objetivos trazados se presentan las siguientes conclusiones a la luz del análisis de la gestión estratégica asociada al liderazgo del directivo docente y su contribución al mejoramiento del Índice Sintético de Calidad Educativa en la Institución Educativa Ciudad de Tunja:

Se concluye que para el abordaje de las variables de investigación: Gestión Directiva, Liderazgo e ISCE, se hizo pertinente estudiar el concepto de Calidad Educativa, el documento emanado por el MEN denominado Guía 34, Las competencias y el perfil del Gerente Educativo, teorías, estilos y tendencias sobre el liderazgo y el instrumento de medición ISCE aunado a un análisis de contenido de diversos documentos que son propios de la institución Ciudad de Tunja como el Proyecto Educativo Institucional, Los Planes de Mejoramiento y el histórico de los resultados del Índice Sintético.

Así mismo, la investigación logra confrontar lo expuesto por Braslavsky (1996), Culqui. Culqui (2017) y Pozner (2011), sobre los cambios permanentes que atraviesan los sistemas educativos requiriendo cambios en los líderes para transformar las realidades educativas, situaciones que según los resultados arrojados por la investigación, reconocen los directivos y los equipos de la Institución Ciudad de Tunja, incorporando adecuaciones y adaptaciones paulatinamente a los procesos de la gestión para ajustarse a la realidad sin perder de vista la identidad institucional.

Lo anterior permite concluir sobre los directivos docentes que presentan empoderamiento de competencias y habilidades necesarias para transformar la institución en espacios de construcción y reflexión, direccionando acciones en procesos positivos, pero se requiere un plan

de trabajo construido desde la concertación, debidamente divulgado y accionado con su equipo y colaboradores para obtener resultados sostenibilidad a través del tiempo

También se concluye que los niveles de capacitación expresados en el documento de la Organización para las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2016) que promulga la declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo Desarrollo Sostenible 4 en el marco de la Educación 2030 donde se compromete a una educación de calidad donde importa el empoderamiento y la cualificación docente, dista de cumplirse, pues los docentes directivos en 5 años se han capacitado máximo dos veces sobre temas neurálgicos como el liderazgo y la gestión.

Se concluye que la gestión estratégica establecida en el PEI ha venido rezagada según los resultados recabados en el instrumento aplicado a las unidades de análisis, pues se hace necesario un estilo claro de liderazgo que le de identidad al trabajo y a las prácticas institucionales.

En cuanto al Índice Sintético de la Calidad Educativa la Institución ha tenido logros significativos, los cuales superan la meta MMA, sin embargo se observa la inestabilidad de mantener resultados positivos y constantes en el nivel de Básica Primaria, análisis que determina la necesidad de trabajar en común programas y proyectos soportados en el Plan de mejoramiento anual y tenerse en cuenta en la autoevaluación Institucional para determinar avances o limitantes en las estrategias adoptadas durante el año escolar.

Así mismo, se concluye que el ISCE es una política de gobierno que puede ser implementada o no a futuro, lo cierto es que al estudiar los resultados plasmados fomenta un análisis sobre procesos que deben ser mejorados en la institución favoreciendo la exigencia global: la calidad educativa.

Para finalizar se concluye que ser directivo docente exige una serie de competencias aunadas a un liderazgo, como lo considera Pozner (2011) esa cultura de trabajo en un momento de cambios permanentes que exige responsabilidades del directivo convocando a su equipo a trabajar para que la comunidad progrese constantemente, teniendo esta gestión al rector o director como máximo exponente el cual ha de poseer competencias específicas para direccionar los procesos en pro de la institución.

Recomendaciones

Las conclusiones expuestas anteriormente originan las siguientes recomendaciones que pueden servir de base a futuras investigaciones llevadas a cabo sobre las variables Gestión directiva, Liderazgo e Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE) en la Institución de Tunja o en contextos educativos similares:

Entre las sugerencias para una prospectiva investigación, se considera continuar con este estudio con un alcance propositivo, el cual construya una propuesta que permita crear espacios de reflexión pedagógica tendientes a cambios de paradigmas en directivos y docentes.

Incorporar el aprendizaje cognitivo y social sobre las representaciones de un liderazgo transformacional o estratégico de gran impacto para la comunidad educativa, siendo necesario que los directivos docentes reciban formación sobre las tendencias del liderazgo emergentes en el siglo XXI.

Si bien es cierto que el sistema educativo se articula de forma vertical, donde predomina claramente las líneas de mando y de poder, desde las escuelas se pueden generar otro tipo de relaciones y estilos que fortalezcan la identidad institucional, por ello se recomienda implementar planes de acción y estrategias que direccionen claramente el estilo de liderazgo cercano al perfil transformador o estratégico que al autoritario.

Continuar la consolidación del trabajo en equipo y colaborativo entre los miembros del equipo directivo fortaleciendo los procesos de planeación evaluación y seguimiento para un mejoramiento continuo orientándolo a los logros propuestos, sirviendo de plataforma para alcanzar resultados óptimos y permanentes sea cual fuere el instrumento de medición utilizado a futuro por el MEN.

Referencias

- Acuña A. & Bolívar C. (2019). *Estilos del liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa*. (Tesis de Maestría) Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia
- Aguerrondo, Inés. (s.f.). La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación. Recuperado de <http://www.oei.es/calidad2/aguerrondo.htm>
- American Psychological Association (2002). Manual de Publicaciones de la American Psychological Association (5 ed.). México, D.F.: Editorial El Manual Moderno.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Arismendi N., Pereira A., Poveda F., y Sarmiento M. (2009). *Prácticas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá* (Tesis Maestría). Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia
- Aristizábal, A. (2015). *Avances de la neuroeducación y aportes en el proceso de enseñanza aprendizaje en la labor docente*. (Trabajo de especialización). Universidad Nueva granada, Bogotá, Colombia.
- Braslavsky, C. (1995). La Educación Secundaria en el contexto de los cambios en los sistemas educativos latinoamericanos. *Revista Iberoamericana de Educación*. 9, 91-123
- Caballero Vargas, L., & Lis-Gutiérrez, J. (2016). Liderazgo: una aproximación desde las neurociencias. *Administración y Desarrollo*. 46(1), 33-48. Recuperado de <http://esapvirtual.esap.edu.co/ojs/index.php/admindesarro/article/view/63>

Cárdenas, G. (2004). Miradas de calidad educativa en la educación media superior. *Educación* 24 22-32

Cartagena como vamos (s.f). *Informe de calidad de vida 2017*. Recuperado de <http://www.cartagenacomovamos.org/nuevo/wp-content/uploads/2018/08/Informe-Calidad-de-Vida-2017-Educaci%C3%B3n.pdf>

Casal, R. (2012). Taller de Metodología: Diseño de Instrumentos. Recuperado de https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/pluginfile.php/554600/mod_resource/content/1/Metodologia%20I-Instrumentos%202012%20-OJOO.pdf

Charris, D. y Navarro, R. (2016). *Equipos auto dirigidos como estrategia de Gestión Institucional para el mejoramiento de la convivencia escolar*. (Tesis de Maestría). Universidad de la Costa. Barranquilla, Colombia

Chávez, N. (2007). *Introducción a la Investigación Educativa* (Tercera ed.). Maracaibo: La Columna.

Cristancho, M. (2013). *Liderazgo estratégico*. (Especialización alta gerencia). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11027/UMNG%20ALTA%20GERENCIA%20MARIA%20ISABEL%20CRISTANCHO%20D..pdf;jsessionid=72BF9739713A890F532351E5A8DF6BB9?sequence=1>

Culqui Culqui, D. (2017). *Coaching Educativo y Estilos de Liderazgo Directivo en Instituciones Educativas de la Red 02, UGEL 05, San Juan de Lurigancho*. (Tesis Pregrado). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú

Covey, S (1989). El liderazgo centrado en principios. Recuperado de

http://www.infoservi.com/infoservi/descargas/86_El-Liderazgo-Centrado-en-Principios-Stephen-R-Covey.pdf

Díaz-Pinzón, J. E. (2018). Análisis de los resultados del Índice Sintético de la Calidad Educativa

(ISCE) 2017 de las Secretarías de Educación certificadas de Colombia. *Revista*

Educación y Desarrollo Social, 12(1), 30-36. doi: <https://doi.org/10.18359/reds.2932>.

Facundo, A (2011). Análisis del aseguramiento de la calidad de la educación superior. En C.

Rama, J. Domínguez (Ed.), *El aseguramiento de la educación virtual* (pp. 163-170).

Lima, Perú: Universidad Católica de los Ángeles de Chimbote.

Flórez, C. (2015). *El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los*

aprendizajes. (Tesis Doctoral). Universidad de Granada, Granada, España.

Fullan, Michael. (2002). *Los nuevos significados del cambio educativo*. Madrid (España):

Octaedro.

Gairín, J. (1999). La organización escolar: Contexto y texto de actuación. Recuperado de

http://www.terras.edu.ar/biblioteca/17/17GSTN_Gairin_Unidad_3.pdf

Galvis, J. y Ramírez, S. (2016). *El liderazgo eje central de una propuesta de gestión directiva,*

desde una perspectiva humanista en las Instituciones educativas distritales Chuniza y

José Joaquín Castro Martínez. (Tesis Maestría). Universidad Libre, Bogotá, Colombia

Garay, L. (2018). Líder Liderazgo: SlideShare Recuperado de

<https://es.slideshare.net/purezagm/lider-liderazgopptx>

- García, J. y Codoñer, L. (2009). *La paradoja del liderazgo autocrático. Un ensayo sobre las consecuencias de un liderazgo basado en la ignorancia de los paradigmas del jefe y las más profundas motivaciones de los trabajadores*. Guatemala, Guatemala: Editores Autores
- García, L. y Niño, S. (2018). Percepciones sobre convivencia escolar y bullying en una institución educativa de Bogotá. *Cultura. Educación y Sociedad*. Recuperado de: 9(1), 45-58. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/cultedusoc.9.1.2018.03> Recuperado de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/culturaeducacionysociedad/article/view/1811/1553>
- Gautier, E. (2007). Educación de calidad. Comentarios a la nueva propuesta de OREALC/UNESCOREICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 5, (3), 29-35. Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar. Madrid, España <https://www.redalyc.org/pdf/551/55130505.pdf>
- Gonzales, E. (2017). *Contraste del Índice Sintético De Calidad Educativa (ISCE) versus el análisis envolvente de datos (DEA) para la identificación de casos extremos en instituciones educativas oficiales del departamento del Huila*. (Tesis Maestría). Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia.
- Hernández G. y Fernández J. (2018). La planificación estratégica e indicadores de calidad educativa. *Revista nacional de administración*. 9 (1) 69-86. Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2014) Metodología de la investigación. Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Herrera, Y. (2019). *Evaluación de la Gestión Directiva en el Mejoramiento Institucional del Colegio Los Alpes IED*. (Tesis Maestría). Universidad Externado de Colombia. Bogotá, Colombia.

ICFES (2016). ISCE: Guía Metodológica. 05. 4-20

ICFES (2016). Boletín: Saber en breve, (5) 1-4. Recuperado de https://aprende.colombiaaprende.edu.co/ckfinder/userfiles/files/Gu%C3%ADa%20Metodol%C3%B3gica_ISCE.pdf

ICFES (2018). Un análisis del ICFES: Así le ha ido a la educación del país en cuatro años según el Índice Sintético de Calidad Educativa. *Boletín de prensa*. Bogotá, Colombia
Recuperado de <https://www.icfes.gov.co/documents/20143/501356/Boletin++asi+le+ha+ido+a+la+educacion+del+pais+en+cuatro+anos+segun+el+indice+sintetico+de+calidad+educativa.pdf/d7b4eba3-2b99-0967-9f79-df11288077f7?version=1.0>

IIPE-UNESCO (Ed.). (2000). Módulo 3: Liderazgo. Buenos Aires, Argentina.

Institución Ciudad de Tunja (2018). Informes Día E

Institución Ciudad de Tunja (2016). Proyecto Educativo Institucional

Laboratorio Latinoamericano de la evaluación de la calidad de la educación (LLECE). (2013). *Las políticas educativas América Latina y el Caribe*. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/ UNESCO Santiago). Santillana, Gobierno de España

Lerma, H. (2011). *Metodología de la Investigación: propuesta, anteproyecto y Proyecto*. Bogotá, Colombia: Ecoe.

Ley 115 de Febrero 8 de 1994: Ley General de Educación.

Macías, A. y Barcia, W. (2016). *Influencia del liderazgo educativo en las relaciones del código de convivencia entre los miembros de la comunidad educativa*. (Tesis de Maestría). Universidad Estatal de Milagro. Guayas, Ecuador.

Marín, F. (2012). *Investigación Científica: Visión Integrada e Interdisciplinaria*. Zulia: Ediciones del Vicerrectorado Académico.

Marín, F. (2010). Construcción de conocimiento sobre desarrollo sostenible desde una perspectiva inter y transdisciplinaria. *Investigación en Ciencias Humanas*. Universidad del Zulia. 1-49

Marín, F., Riquett, M., Pinto, M. C., Romero, S. y Paredes, A. J. (2017). Gestión participativa y calidad educativa en el contexto del Plan de Mejoramiento Institucional en Escuelas Colombianas. *Opción*, 33(82), 344–365. Recuperado de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/22850>

Marín, F., Roa, M., García, L., & Sánchez, E. (2016). Evaluación institucional en escuelas de Barranquilla- Colombia desde la perspectiva del Docente. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*. 22(4) 130-143. Recuperado de: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/24880/25447>

- Mena Edwards, M., & Huneus Villalobos, M. (2017). Convivencia Escolar para el aprendizaje y buen trato de todos: Hacia una mejor comprensión del concepto. *Cultura Educación y Sociedad*, 8(2), 9-20. <https://doi.org/10.17981/cultedusoc.8.2.2017.01>
- Martínez, A. (2008). *Manual para la elaboración de investigaciones educativas*. La Paz, Bolivia: Universidad Católica Boliviana.
- Maureira, O. (2004). El liderazgo factor de la eficacia escolar, hacia un modelo causal. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 2 (1), p. 0
- Mesa, A. (septiembre de 2019). Liderazgo. *Revista Comfenalco*, (40), p.12
- Ministerio de Educación Nacional (2008). Guía 34: Guía para el mejoramiento Institucional. Recuperado de https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf
- Miranda Esquer, J y Miranda Esquer, J. (2012). Reflexiones sobre la calidad de la educación y sus referentes: el caso de México *Educere*. 16, (53), 43-52. Universidad de los Andes Mérida, Venezuela
- Miranda Beltrán, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 562-589. Recuperado en 25 de abril de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S200774672016000200562&lng=es&tlng=es
- Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe, UNESCO (2007). Educación de Calidad para todos, un asunto de derechos humanos. Documento de discusión sobre

políticas educativas en el marco de la II Reunión Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (EPT/PRELAC). 29 y 30 de marzo de 2007. Buenos Aires, Argentina

Open Course Ware. (2009). Universidad de Sevilla. Organización del centro escolar. From ocwus Web site: http://ocwus.us.es/didactica-y-organizacion-escolar/organizacion-del-centro-escolar/temas/2/pagina_05.htm.

Padrón, J. (1998). La Estructura de los Procesos de Investigación. Revista educación y Ciencias Humanas, Caracas.

Pedrozo-Conedo, Z. E., Fernández, P. A., & Raspa-D'Inzeo, G. (2018). Características del modelo de gestión educativa estratégica en instituciones públicas. *Praxis*, 14(2). <https://doi.org/10.21676/23897856.2666>

Pérez, J. (27 de julio 2014). Asesoría de tesis y trabajos de grado. [Mensaje de un blog] Recuperado de <https://asesoriatensis1960.blogspot.com/2014/07/coeficiente-alfa-de-cronbach.html>

Portal Educativo Colombia Aprende (2018). Índice Sintético de la Calidad Educativa. Recuperado de <http://aprende.colombiaaprende.edu.co/es/siemprediae/86402>

Pozner, P. (2003). El liderazgo en los procesos de gestión y su impacto en la comunidad escolar y educativa. Recuperado de http://www.oas.org/udse/gestion/ges_rela20b.html

Pozner, P. (Productor). (2011). *Gestión de escuelas y formación*. (Youtube). Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=7moPisDBuIw>

Ramos, C. (2015). Los paradigmas de la investigación científica *Unife*. 23(1). 10-11

Rodríguez Félix., García R., (s.f) Compilación de algunos aspectos importantes a tener presente en la metodología de la investigación. Recuperado de

https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/pluginfile.php/258431/mod_resource/content//

Ruiz Bolívar, Carlos (1998). Instrumentos de Investigación Educativa. CIDEG. Barquisimeto. Lara, Venezuela.

Sabino, C. (2014). El proceso de la investigación. Recuperado de

<https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=jwejBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP6&dq=sabino+dise%C3%B1o+de+investigacion+&ots=WOi7yEahXD&sig=0mpanKRWpgdZFjyGFcco7DMzayQ#v=onepage&q=sabino%20dise%C3%B1o%20de%20investigacion&f=false>

Sánchez, F. (2018). *La importancia de la formación docente en neuroeducación*. (Trabajo de pre grado), Universidad de Sevilla, España.

Sandín, E. (2003). Criterios de validez en la investigación cualitativa: de la objetividad a la solidaridad. *Revista De Investigación Educativa*, 18(1), 223-242. Recuperado a partir de <https://revistas.um.es/rie/article/view/121561>

Tafur, J., Beleño, N., Molina, G., y Aponte, L. (2015). *Calidad Educativa y Gestión Escolar*. Barranquilla, Colombia: Centro de investigación y proyectos.

Torrecilla, J. (2005). La investigación en eficacia escolar y mejora de la escuela como motor para el incremento de la calidad educativa en Iberoamérica. *Revista iberoamericana sobre Calidad, eficacia y cambio en educación*. 3 (2).

- Universidad de Salamanca (2008). *Investigación evaluativa en educación: Calidad*. Recuperado de <http://ocw.usal.es/ciencias-sociales-1/investigacion-evaluativa-en-educacion/contenidos/Calidad.pdf/view>
- Urdaneta de Rincón, D., Nava-Reyes, N., Yedra-Granadillo, F., Garcés-Pacheco, M., Valles de Rojas, M., y Valle-Giraldoth, D. (2018). Perfil del directivo como responsable de la supervisión educativa. *Revista Panorama*, 12(23), 56-80.
- Urra, M., & Pérez Acosta, A. (2015). El Premio Rubén Ardila a la Investigación Científica en Psicología (2005-2015): De la Psicología Organizada a la Historia de las Ciencias del Comportamiento. *CULTURA EDUCACIÓN Y SOCIEDAD*, 6(2). Recuperado a partir de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/culturaeducacionysociedad/article/view/1042>
- Valdés C. (2009). *Concepto, características y estilos de Liderazgo*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/concepto-caracteristicas-estilos-liderazgo/>
- Villa, K. (2017). *Calidad educativa e índice sintético de calidad educativa: incidencias de esta política gubernamental sobre los miembros de la comunidad IE José de la Vega*. (Tesis de Maestría). Universidad de San Buenaventura, Cartagena, Colombia.
- Villegas P., Reinoso M. y Zubimendi E. (2016). *El proyecto educativo institucional de la escuela como analizador y organizador del funcionamiento institucional El caso de una escuela especial N° Xxx en la ciudad de Río Gallegos. Provincia de Santa Cruz*. (Tesis de Maestría) Universidad Nacional de la Patagonia Austral, Rio Gallegos, España
- Wise, D y Avendaño, K. (2013). *Coaching para el liderazgo educativo*. USAID/Reforma educativa en el aula. Recuperado de http://www.usaidlea.org/images/Coaching_para_el_liderazgo_educativo.pdf

- Zambrano, M. (2015). Alcances e inconsistencias del Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE), diseñado y aplicado por el Ministerio de Educación de Colombia en el año 2015. *Fundación IQ Matrix*. Recuperado de <https://studylib.es/doc/5444350/alcances-e-inconsistencias-del-indice-sintetico-de-calidad-educativa>
- Zubiría, J. (2015). *La calidad de la educación bajo la lupa*. Julián de Zubiría. Bogotá, Colombia: Magisterio

Apéndices*Apéndice A. Ficha de registro de información*

Documento consultado				
Tipo de documento	Artículo	Revista	Histórico	Otros
Medio consultado	Físico	Virtual	Fotográfico	Otros
Aspectos consultados				
Título:				
Autor:				
Año	Editorial	País	Ciudad	
Contenidos analizados		Producto del análisis		

Fuente: Elaboración propia (2019)

Apéndice B Cuestionario dirigido a Directivos Docentes

MODELO DE INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD DE LA COSTA

FACULTAD DE HUMANIDADES

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**Gestión fundamentada en el liderazgo del Directivo Docente para el mejoramiento del
Índice Sintético de Calidad Educativa**

(CUESTIONARIO DIRIGIDO A DIRECTIVOS DOCENTES)

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

TESISTA

ESP. Luz Celina Alfaro Escobar

TUTOR

DR. FREDDY MARÍN GONZÁLEZ

CARTAGENA, 2019

Cartagena, noviembre de 2019

Distinguido Directivo Docente:

El presente cuestionario hace parte de un proceso de investigación que tiene como objetivo analizar la gestión asociada al liderazgo del directivo docente y su contribución al mejoramiento del Índice Sintético de Calidad Educativa favoreciendo los procesos educativos en el nivel de Básica Primaria.

La información suministrada por usted es confidencial y con fines estrictamente investigativos; por tanto, se le agradece responder la totalidad de los planteamientos expuestos.

Atentamente,

La investigadora

**GESTIÓN FUNDAMENTADA EN EL LIDERAZGO DEL DIRECTIVO DOCENTE
PARA EL MEJORAMIENTO DEL ÍNDICE SINTÉTICO DE LA CALIDAD
EDUCATIVA –ISCE**

Instrucciones

El presente instrumento de recolección de datos es un cuestionario estructurado, tipo escala de Likert, el cual tiene como finalidad recabar información necesaria y suficiente sobre la gestión directiva, el liderazgo y el ISCE.

El encuestado emitirá su opinión en relación al conjunto de aseveraciones o ítems relacionados con las variables objeto de estudio. Por favor tenga en cuenta las siguientes instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada uno de las aseveraciones presentadas en el instrumento.
2. Responda cada ítem completando la información que se ajuste mejor a la realidad estudiada, marcando con una equis (x) el criterio de la escala que usted considere.
3. Proceda a responder la totalidad de las aseveraciones presentadas. Para ello dispone de la siguiente escala de valoración:

5	Siempre.
4	Casi siempre.
3	Algunas veces.
2	Pocas veces.
1	Nunca.

4. Si presenta alguna inquietud con relación a los enunciados de cada aseveración pregunte al investigador.

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA**

Código:

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**COHORTE 2019S****Gestión fundamentada en el liderazgo del Directivo****Docente para el mejoramiento del Índice Sintético de
la Calidad Educativa ISCE****Caso: Institución Educativa Ciudad de Tunja****Cuestionario de Encuesta****1. DATOS GENERALES:****Género:** Masculino () femenino ()**Último nivel de formación recibida** _____**Años de experiencia docente:** _____**Cargo que desempeña:** _____**De los siguientes ámbitos de formación, identifique en cuales ha participado en los últimos****5 años:**

Ámbitos	Escriba el nombre del programa de formación
Liderazgo	
Gestión	
Calidad Educativa	
Guía 34	

2. ASEVERACIONES O ÍTEMS POR DIMENSIONES Y VARIABLES

<div>Variable 1: Gestión Directiva</div> <div>Dimensión 1.1: Estructura Organizacional</div>	Aseveraciones o ítems	Escala
<div>Indicador 1.1.1: Relaciones de autoridad</div> <div>Indicador 1.1.2: Niveles de participación</div> <div>Indicador 1.1.3: Estrategias de direccionamiento</div>	<div>Fundamentado en sus competencias y saberes, usted como Directivo Docente desde su ejercicio profesional:</div> <div>1. Considera que la autoridad que practica permite la unidad del equipo de trabajo</div> <div>2. En el rol que desempeña es importante la jerarquía de mandos para alcanzar las metas trazadas</div> <div>3. Como Directivo Docente delega tareas y exige resultados fortaleciendo el vínculo con los docentes</div> <div>4. Las tareas encomendadas por su equipo se cumplen a tiempo y en su totalidad</div> <div>5. Revisa permanentemente los procesos de comunicación implementados con los integrantes de la comunidad escolar</div> <div>6. Propicia espacios para el trabajo colaborativo con el fin de apoyar proyectos y planes educativos</div>	<div>5 4 3 2 1</div>
<div>Variable 1: Gestión Directiva</div> <div>Dimensión 1.2: Perfil del gerente educativo</div>	Aseveraciones o ítems	Escala
<div>Indicador 1.2.1: Roles</div> <div>Indicador 1.2.2: Tareas</div> <div>Indicador 1.2.3: Competencias</div>	<div>7. Realiza funciones de planeación, seguimiento y control para establecer planes de mejoramiento</div> <div>8. Reconoce la importancia de establecer metas claras de acuerdo a los objetivos institucionales</div>	<div>5 4 3 2 1</div>

Indicador 1.2.4: Cualidades y actitudes	9. Reconoce que prevalece su rol como gerente que como administrador educativo					
	10. Se considera proactivo y comprometido con las tareas inherentes a su cargo					
	11. Las decisiones son tomadas en consenso por su equipo de trabajo					
	12. Considera necesario incentivar y resaltar el desempeño de estudiantes y docentes					
	13. Las acciones que realiza están orientadas constantemente al logro para alcanzar los objetivos que aún no se han alcanzado en el plan de mejoramiento					
	14. Implementa estrategias para el manejo de los conflictos a fin de mantener un buen clima institucional.					
	15. Reconoce la capacidad de reinventar la escuela transformándola en espacios de construcción y reflexión sin perder de vista las disposiciones legales y los objetivos trazados					
Variable 1: Gestión Directiva	Aseveraciones o ítems	Escala				
Dimensión 1.3: Dimensión normativa (Guía 34)						
Indicador 1.3.1: Funciones asociadas al directivo docente		5	4	3	2	1
Indicador 1.3.2: Procesos	16. Propone cambios socio-educativos que permiten a la institución ir a la vanguardia					
Indicadores 1.3.3: Instancias de participación	17. Promueve mejoramientos que implican cambios en las prácticas institucionales					
	18. Con su equipo de trabajo elabora los lineamientos que orientan la acción institucional					
	19. Implementa el trabajo en equipo en todas las tareas, actividades y planes propuestas por el colectivo docente					
	20. Lidera y participa en el Consejo directivo, académico, estudiantil y de padres de familia, comisión de evaluación y promoción, comité de convivencia, personero estudiantil, y asamblea de padres de familia, a manera de tener comunicación directa y crear ambientes de aprendizaje organizacional					
Variable 2: Liderazgo	Aseveraciones o ítems	Escala				

Dimensión 2.1: Estilos de liderazgo						
Indicador: 2.1.1: Democrático	21. Fomenta la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa	5	4	3	2	1
Indicador: 2.1.2: Autocrático	22. Permite a sus colaboradores (Docentes y Administrativos) asumir decisiones sobre las funciones basadas en sus competencias					
Indicador: 2.1.3: Transformacional	23. Ante los conflictos, implementa estrategias exitosas permitiendo un clima escolar adecuado.					
	24. Reconoce públicamente los aportes a los procesos institucionales					
Indicador 2.1.4: Estratégico	25. Considera relevante las relaciones de mando o poder con el grupo, dejando claro quién es el jefe y el subordinado					
	26. Suele observar poca participación y trabajo en equipo cuando lidera actividades con el colectivo docente, padre de familia y estudiantes					
	27. Tiene presente que los resultados mejoran si provienen de escritos con lineamientos de carácter obligatorio					
	28. A su criterio, reconoce la importancia de la autoridad sin caer en el autoritarismo					
	29. Se anticipa a los cambios y a las nuevas demandas que han de surgir en el medio escolar					
	30. Permanentemente motiva a la población escolar a su cargo para alcanzar los objetivos trazados					
	31. Se interesa por formar equipos ampliamente reconocidos por su alta motivación de logro, autónomos e interesados en continuar aprendiendo					
	32. Reconoce que su equipo de trabajo posee sentimientos, emociones, necesidades y potencialidades que enriquecen el sentido de pertenencia e identidad hacia la institución.					
	33. Considera que su gestión como Directivo docente se basa en el trabajo colaborativo, el cual optimiza los procesos y resultados					

	34. Su estilo de liderazgo le permite afrontar las situaciones de crisis, haciendo parte del proceso de transformación, sin perder de vista la identidad institucional					
	35. Evalúa periódicamente las estrategias e instrumentos para el logro de los objetivos trazados					
Variable 2: Liderazgo	Aseveraciones o ítems	Escala				
Dimensión 2.2: Tendencias emergentes						
Indicador 2.2.1: Estrategia coaching	36. Se interesa por actualizarse sobre las tendencias que han emergido sobre el liderazgo como el coaching.	5	4	3	2	1
Indicador 2.2.2: Estrategia neuroeducación	37. Se interesa por actualizarse sobre las tendencias que han emergido sobre el liderazgo como la neuroeducación					
	38. Al hablar con los demás les mira directamente dejando de lado lo que está haciendo					
	39. Trata de inspirar a otros para que lo sigan en los cambios pertinentes requeridos por la institución					
	40. Fortalece la comunicación asertiva a pesar de situaciones emocionales que pueden estar afectándole en el momento					
	41. Reconoce en su ejercicio, la importancia del ciclo de mejoramiento continuo: Planear, Hacer, Evaluar y Actuar					
	42. Facilita la capacitación de los docentes generando habilidades y destrezas para mejorar las metodologías potencializando el desarrollo del estudiante					
Variable 3: Índice Sintético de Calidad Educativa	Aseveraciones o ítems	Escala				
Dimensión 3.1: Normativa						
Indicador 3.1.1: Metodología ISCE	43. La herramienta de medición ISCE, es tomada en cuenta al momento de la planeación, evaluación y seguimiento institucional	5	4	3	2	1

Indicador 3.1.2: Fundamentos legales	44. Otorga relevancia a los cuatro componentes del ISCE: Progreso, desempeño, eficiencia y ambiente en la construcción de los objetivos anuales					
	45. Los resultados del ISCE en la básica primaria proyectan la realidad de la Institución					
	46. Cumple con el Día E, establecido por el MEN como espacio de formación para socializar el ISCE					
	47. Reconoce a través del ISCE cuánto y en qué se debe mejorar					
	48. Para cada uno de los componentes, usted dispone de un plan de trabajo que permita hacer seguimiento periódicamente durante el año escolar					
	49. Considera que estas mediciones son convenientes para determinar la realidad de los procesos que se llevan a cabo en el interior del plantel					
Variable 3: Índice Sintético de Calidad Educativa Dimensión 3.2: Operativa	Aseveraciones o ítems	Escala				
Indicador 3.2.1: Resultado ISCE Indicador 3.2.2: Estrategias de mejoramiento		5	4	3	2	1
	50. El equipo directivo se interesa por socializar los resultados obtenidos en el ISCE y proponer objetivos y acciones para mejorarlos					
	51. En los periodos de autoevaluación institucional exige a su equipo de trabajo tener en cuenta el ISCE para nutrir los planes de mejoramiento					
	52. Plantea acciones en conjunto (Rector y coordinadores) para alcanzar el MMA nacional					
	53. Los resultados del ISCE dan lugar a investigaciones como proceso que contribuye a la calidad educativa					

Apéndice C. Cuestionario dirigido a Docentes

Cartagena, noviembre de 2019

Distinguido Docente:

El presente cuestionario hace parte de un proceso de investigación que tiene como objetivo analizar la gestión estratégica asociada al liderazgo del directivo docente y su contribución al mejoramiento del Índice Sintético de Calidad Educativa favoreciendo los procesos educativos en el nivel de Básica Primaria.

La información suministrada por usted es confidencial y con fines estrictamente investigativos; por tanto, se le agradece responder la totalidad de los planteamientos expuestos.

Atentamente,

La investigadora

**GESTIÓN FUNDAMENTADA EN EL LIDERAZGO DEL DIRECTIVO DOCENTE
PARA EL MEJORAMIENTO DEL ÍNDICE SINTÉTICO DE LA CALIDAD
EDUCATIVA –ISCE**

Instrucciones

El presente instrumento de recolección de datos es un cuestionario estructurado, tipo escala de Likert, el cual tiene como finalidad recabar información necesaria y suficiente sobre la gestión directiva, el liderazgo y el ISCE.

El encuestado emitirá su opinión en relación al conjunto de aseveraciones o ítems relacionados con las variables objeto de estudio. Por favor tenga en cuenta las siguientes instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada uno de las aseveraciones presentadas en el instrumento.
2. Responda cada ítem completando la información que se ajuste mejor a la realidad estudiada, marcando con una equis (x) el criterio de la escala que usted considere.
3. Proceda a responder la totalidad de las aseveraciones presentadas. Para ello dispone de la siguiente escala de valoración:

5	Siempre.
4	Casi siempre.
3	Algunas veces.
2	Pocas veces.
1	Nunca.

4. Si presenta alguna inquietud con relación a los enunciados de cada aseveración pregunte al investigador.

UNIVERSIDAD DE LA COSTA

Código:



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

COHORTE 2019S

Gestión fundamentada en el liderazgo del Directivo

Docente para el mejoramiento del Índice Sintético de

la Calidad Educativa ISCE

Caso: Institución Educativa Ciudad de Tunja

Cuestionario de Encuesta

1. DATOS GENERALES:**Género:** Masculino () femenino ()**Último nivel de formación recibida** _____**Años de experiencia docente:** _____**Grados en el que labora:** 1° () 2° () 3° () 4° () 5° ()**De los siguientes ámbitos de formación, identifique en cuales ha participado en los últimos****5 años:**

Ámbitos	Escriba el nombre del programa de formación
Liderazgo	
Gestión	
Calidad Educativa	
Guía 34	

2. ASEVERACIONES O ÍTEMS POR DIMENSIONES Y VARIABLES

Variable 1: Gestión Directiva	Aseveraciones o ítems	Escala				
Dimensión 1.1: Estructura organizativa						
Indicador 1.1.1: Relaciones de autoridad	Fundamentado en la gestión que realiza el directivo docente, usted como Docente desde su ejercicio profesional:	5	4	3	2	1
Indicador 1.1.2: Niveles de participación	1. Considera que la autoridad que imparte el directivo docente permite la unidad del equipo de trabajo					
	2. En el rol que desempeña es importante la autoridad del directivo para alcanzar las metas trazadas					
Indicador 1.1.3: Estrategias de direccionamiento	3. El Directivo Docente delega tareas y exige resultados fortaleciendo el vínculo con los docentes					
	4. Las tareas encomendadas por los directivos se cumplen a tiempo y en su totalidad					
	5. El equipo directivo revisa permanentemente los procesos de comunicación implementados con los integrantes de la comunidad escolar					
	6. Los directivos propician espacios para el trabajo colaborativo con el fin de apoyar proyectos y planes educativos					
Variable 1: Gestión Directiva	Aseveraciones o Ítems	Escala				
Dimensión 1.2: Perfil del Gerente Educativo						
Indicador 1.2.1: Roles	7. Desde la dirección se reconoce la importancia de establecer metas claras de acuerdo a los objetivos institucionales.	5	4	3	2	1
Indicador 1.2.2: Tareas	8. Observa por parte del directivo docente, el cumplimiento de funciones de planeación, seguimiento y control para establecer planes de mejoramiento					
Indicador 1.2.3: Competencias	9. En el directivo se reconoce que prevalece su rol como gerente que como administrador educativo					
Indicador 1.2.4: Cualidades y actitudes	10. Considera que el equipo directivo es proactivo y comprometido con las tareas inherentes a su cargo					

	11. Considera que las decisiones tomadas por el Directivo docente son tomadas en consenso por su equipo de trabajo					
	12. El equipo de dirección incentiva y resalta el buen desempeño de estudiantes y docentes					
	13. Considera que las acciones del directivo docente están orientadas al logro atender las necesidades, garantizando el aprendizaje de todos los estudiantes.					
	14. El directivo implementa estrategias para el manejo de los conflictos a fin de mantener un buen clima institucional.					
	15. Reconoce en el directivo la capacidad de reinventar la escuela transformándola en espacios de construcción y reflexión sin perder de vista las disposiciones legales y los objetivos trazados					
Variable 1: Gestión Directiva Dimensión 1.3: Dimensión normativa (Guía 34)	Aseveraciones o ítems	Escala				
Indicador 1.3.1: Funciones asociadas al directivo docente	16. Los directivos docentes proponen cambios socioeducativos que permiten a la institución ir a la vanguardia	5	4	3	2	1
Indicador 1.3.2: Procesos	17. El directivo promueve el mejoramiento que implica cambios en las prácticas institucionales					
Indicadores 1.3.3: Instancias de participación	18. Considera que el equipo directivo trabaja en equipo para elaborar los lineamientos que orientan la acción institucional					
	19. Se implementa el trabajo en equipo en las tareas, actividades y planes propuestas por el colectivo docente					
	20. Los directivos docentes lideran y participan en el Consejo directivo, académico, estudiantil y de padres de familia, comisión de evaluación y promoción, comité de convivencia, personero estudiantil, y asamblea de padres de familia, a manera de tener comunicación directa y crear ambientes de aprendizaje organizacional					
Variable 2: Liderazgo Dimensión 2.1: Estilos de liderazgo	Aseveraciones o ítems	Escalas				
Indicador: 2.1.1: Democrático	21. El directivo fomenta la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa	5	4	3	2	1
Indicador: 2.1.2: Autocrático	22. Los directivos permiten que docentes y administrativos asuman decisiones sobre las funciones basadas en sus competencias					

Indicador: 2.1.3: Transformacional	23. Ante los conflictos, el directivo implementa estrategias exitosas permitiendo un clima escolar adecuado					
	24. El gerente educativo reconoce públicamente los aportes realizados a los procesos institucionales					
Indicador 2.1.4: Estratégico	25. El directivo considera relevante las relaciones de mando o poder con el grupo, dejando claro quién es el jefe y el subordinado					
	26. Suele observar poca participación y trabajo en equipo cuando el directivo docente lidera actividades con el colectivo docente, padre de familia y estudiantes					
	27. Considera que los resultados mejoran cuando provienen de comunicaciones escritas y de carácter obligatorio por parte de dirección.					
	28. A su criterio, los directivos reconocen la importancia de la autoridad sin caer en el autoritarismo					
	29. Los directivos se anticipan a los cambios y a las nuevas demandas que han de surgir en el medio escolar					
	30. Permanentemente el directivo motiva a la población escolar a su cargo para alcanzar los objetivos trazados					
	31. Se interesan los dirigentes del plantel, por formar equipos ampliamente reconocidos por su alta motivación de logro, autonomía e interesados en continuar aprendiendo.					
	32. El Directivo reconoce que su equipo de trabajo posee sentimientos, emociones, necesidades y potencialidades que enriquecen el sentido de pertenencia e identidad hacia la institución.					
	33. Considera que la gestión del Directivo docente se basa en el trabajo colaborativo, el cual optimiza los procesos y resultados					
	34. El estilo de liderazgo del equipo directivo, le permite afrontar las situaciones de crisis, haciendo parte del proceso de transformación, sin perder de vista la identidad institucional					
	35. El directivo evalúa periódicamente las estrategias e instrumentos para el logro de los objetivos trazados					

Variable 2: Liderazgo Dimensión 2.2: Tendencias emergentes	Aseveraciones o ítems	Escalas				
Indicador 2.2.1: Estrategia coaching Indicador 2.2.2: Estrategia neuroeducación	36. Considera que hay prácticas en la escuela emergentes del liderazgo como el coaching.	5	4	3	2	1
	37. Considera que hay prácticas en la escuela emergentes del liderazgo como la neuroeducación					
	38. El directivo al hablar con usted, le mira directamente dejando de lado lo que está haciendo					
	39. El directivo trata de inspirar a otros para que lo sigan en los cambios pertinentes requeridos por la institución					
	40. El directivo fortalece la comunicación asertiva a pesar de situaciones emocionales que pueden estar afectándole en el momento					
	41. Reconoce en el equipo directivo la importancia del ciclo de mejoramiento continuo: Planear, Hacer, Evaluar y Actuar					
	42. El directivo facilita la capacitación de los docentes generando habilidades y destrezas para mejorar las metodologías potencializando el desarrollo del estudiante					
Variable 3: Índice Sintético de Calidad Educativa Dimensión 3.1: Normativa	Aseveraciones o ítems	Escala				
Indicador 3.1.1: Metodología ISCE Indicador 3.1.2: Fundamentos legales	43. La herramienta de medición ISCE, es tomada en cuenta al momento de la planeación, evaluación y seguimiento institucional	5	4	3	2	1
	44. Se otorga relevancia a los cuatro componentes del ISCE: Progreso, desempeño, eficiencia y ambiente en la construcción de los objetivos anuales					
	45. Los resultados del ISCE en la básica primaria proyectan la realidad de la Institución					
	46. Se cumple con el Día E, establecido por el MEN como espacio de formación para socializar el ISCE					

	47. Reconoce a través del ISCE cuánto y en qué se debe mejorar					
	48. Para cada uno de los componentes, el directivo dispone de un plan de trabajo que permita hacer seguimiento periódicamente durante el año escolar					
	49. Considera que estas mediciones son convenientes para determinar la realidad de los procesos que se llevan a cabo en el interior del plantel					
Variable 3: Índice Sintético de Calidad Educativa	Aseveraciones o ítems	Escala				
Dimensión 3.2: Operativa						
Indicador 3.2.1: Resultado ISCE	50. El equipo directivo se interesa por socializar los resultados obtenidos en el ISCE y proponer objetivos y acciones para mejorarlos	5	4	3	2	1
Indicador 3.2.2: Estrategias de mejoramiento	51. Usted como miembro del equipo de trabajo se le exige en los periodos de autoevaluación institucional tener en cuenta el ISCE para desarrollar los planes de mejoramiento					
	52. Se plantean acciones en conjunto: equipo directivo y equipo docente, para alcanzar las metas de Mejoramiento Mínimo Anual a nivel nacional					
	53. Considera que los resultados del ISCE dan lugar a investigaciones como procesos que contribuye a la calidad educativa					

*Apéndice D. Constancia de validez sobre el contenido de instrumento a Directivo Docente***Constancia de Validez sobre el contenido del Instrumento aplicado a Directivo Docente**

Investigación: Gestión fundamentada en el liderazgo del Directivo Docente para el mejoramiento del Índice Sintético de la Calidad Educativa.

Caso: Institución Educativa Ciudad de Tunja

No	Variable/ Dimensión / Ítems	Claridad		Coherencia		Pertinencia		Sugerencias
	Gestión directiva / Estructura Organizacional	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1.	Considera que las relaciones de autoridad que practica permite la unidad del equipo de trabajo	X		X		X		
2.	En el rol que desempeña es importante la jerarquía de mandos para alcanzar las metas trazadas	X		X		X		
3.	Como Directivo Docente delega tareas y exige resultados fortaleciendo el vínculo con los docentes	X		X		X		
4.	Las tareas encomendadas por su equipo se cumplen a tiempo y en su totalidad	X		X		X		
5.	Revisa permanentemente los procesos de comunicación implementados para los integrantes de la comunidad escolar	X		X		X		
6.	Propicia espacios para el trabajo colaborativo con el fin de apoyar proyectos y planes educativos	X		X		X		

	Gestión directiva/ Perfil del Gerente Educativo	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS
7.	Realiza funciones de planeación, seguimiento y control para establecer planes de mejoramiento	X		X		X		
8.	Reconoce la importancia de establecer metas claras de acuerdo a los objetivos institucionales	X		X		X		
9.	Reconoce que prevalece su rol como gerente que como administrador educativo	X		X		X		
10.	Se considera proactivo y comprometido con las tareas inherentes a su cargo	X		X		X		
11.	Las decisiones son tomadas en consenso por su equipo de trabajo	X		X		X		
12.	Considera necesario incentivar y resaltar el desempeño de estudiantes y docentes	X		X		X		
13.	Las acciones que realiza están orientadas constantemente al logro para alcanzar los objetivos que aún no se han alcanzado en el plan de mejoramiento	X		X		X		
14.	Implementa estrategias para el manejo de los conflicto a fin de mantener un buen clima institucional.	X		X		X		
15.	Reconoce la capacidad de reinventar la escuela transformándola en espacios de construcción y reflexión sin perder de vista las disposiciones legales y los objetivos trazados	X		X		X		
	Gestión Directiva / Dimensión Normativa (Guía 34)	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS
16.	Propone cambios socioeducativos que permiten a la institución ir a la vanguardia	X		X		X		
17.	Promueve mejoramientos que implican cambios en las prácticas institucionales	X		X		X		
18.	Con su equipo de trabajo elabora los lineamientos que orientan la acción institucional	X		X		X		
19.	Implementa el trabajo en equipo en todas las tareas, actividades y planes propuestas por el colectivo docente	X		X		X		

20.	Lidera y participa en el Consejo directivo, académico, estudiantil y de padres de familia, comisión de evaluación y promoción, comité de convivencia, personero estudiantil, y asamblea de padres de familia, a manera de tener comunicación directa y crear ambientes de aprendizaje organizacional	X		X		X		
Liderazgo/ Estilos de liderazgo		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS
21.	Fomenta la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa	X		X		X		
22.	Permite a sus colaboradores (Docentes y administrativos) asumir decisiones sobre las funciones basadas en sus competencias	X		X		X		
23.	Ante los conflictos, implementa estrategias exitosas permitiendo un clima escolar adecuado	X		X		X		
24.	Reconoce públicamente los aportes realizados a los procesos institucionales	X		X		X		
25.	Considera relevante las relaciones de mando o poder con el grupo, dejando claro quién es el jefe y el subordinado	X		X		X		
26.	Suele observar poca participación y trabajo en equipo cuando lidera actividades con el colectivo docente, padre de familia y estudiantes	X		X		X		
27.	Tiene presente que los resultados mejoran si provienen de escritos con lineamientos de carácter obligatorio	X		X		X		
28.	A su criterio, reconoce la importancia de la autoridad sin caer en el autoritarismo	X		X		X		
29.	Se anticipa a los cambios y a las nuevas demandas que han de surgir en el medio escolar	X		X		X		
30.	Permanentemente motiva a la población escolar a su cargo para alcanzar los objetivos trazados	X		X		X		
31.	Se interesa por formar equipos ampliamente reconocidos por su alta motivación al logro, autónomos e interesados en continuar aprendiendo	X		X		X		

32.	Reconoce que su equipo de trabajo posee sentimientos, emociones, necesidades y potencialidades que enriquecen el sentido de pertenencia e identidad hacia la institución.	X		X		X		
33.	Considera que su gestión como Directivo docente se basa en el trabajo colaborativo, el cual optimiza los procesos y resultados	X		X		X		
34.	Su estilo de liderazgo le permite afrontar las situaciones de crisis, haciendo parte del proceso de transformación, sin perder de vista la identidad institucional	X		X		X		
35.	Evalúa periódicamente las estrategias para el logro de los objetivos trazados	X		X		X		
	Liderazgo/ Tendencias Emergentes	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS
36.	Se interesa por actualizarse sobre las tendencias que han emergido sobre el liderazgo como el coaching.	X		X		X		
37.	Se interesa por actualizarse sobre las tendencias que han emergido sobre el liderazgo como la neuroeducación	X		X		X		
38.	Al hablar con los demás les mira directamente dejando de lado lo que está haciendo	X		X		X		
39.	Trata de inspirar a otros para que lo sigan en los cambios pertinentes requeridos por la institución	X		X		X		
40.	Fortalece la comunicación asertiva a pesar de situaciones emocionales que pueden estar afectándole en el momento	X		X		X		
41.	Reconoce en su ejercicio, la importancia del ciclo de mejoramiento continuo: Planear, Hacer, Evaluar y Actuar	X		X		X		
42.	Facilita la capacitación de los docentes generando habilidades y destrezas para mejorar las metodologías potencializando el desarrollo del estudiante	X		X		X		

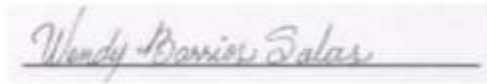
	Índice Sintético de Calidad Educativa ISCE/ Normativa	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS
43.	La herramienta de medición ISCE, es tomada en cuenta al momento de la planeación, evaluación y seguimiento institucional	X		X		X		
44.	Otorga relevancia a los cuatro componentes del ISCE: Progreso, desempeño, eficiencia y ambiente en la construcción de los objetivos anuales	X		X		X		
45.	Los resultados del ISCE en la básica primaria proyectan la realidad de la Institución	X		X		X		
46.	Cumple con el Día E, establecido por el MEN como espacio de formación para socializar el ISCE	X		X		X		
47.	Reconoce a través del ISCE cuánto y en qué se debe mejorar	X		X		X		
48.	Para cada uno de los componentes del ISCE, usted dispone de un plan de trabajo que permita hacer seguimiento periódico durante el año escolar	X		X		X		
49.	Considera que las áreas que mide el ISCE son convenientes para determinar la realidad de los procesos que se llevan a cabo en el interior del plantel	X		X		X		
	Índice Sintético de la Calidad Educativa / Operativa	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS
50.	El equipo directivo se interesa por socializar los resultados obtenidos en el ISCE con el fin de proponer objetivos y acciones para mejorarlos	X		X		X		
51.	En los periodos de autoevaluación institucional exige a su equipo de trabajo tener en cuenta el ISCE para el desarrollo de los planes de mejoramiento	X		X		X		
52.	Plantea acciones en conjunto (Rector y coordinadores) para alcanzar las metas de Mejoramiento Mínimo Anual (MMA) a nivel nacional	X		X		X		
53.	Con los resultados del ISCE se llevan a cabo investigaciones que contribuye a la calidad educativa	X		X		X		

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [☒] **Aplicable después de corregir** [☐] **No aplicable** [☐]

Apellidos y nombres del experto evaluador: Barrios Salas Wendy del Carmen

Especialidad: Abogada, Licenciada en Lengua Castellana, Magíster en Educación y Doctoranda en Ciencias de la Educación.

Firma:

A rectangular box containing a handwritten signature in cursive script that reads "Wendy Barrios Salas". The signature is written in dark ink on a light-colored background.

Constancia de Validez sobre el contenido del Instrumento aplicado a Directivo Docente

Investigación: Gestión fundamentada en el liderazgo del Directivo Docente para el mejoramiento del Índice Sintético de la Calidad Educativa.

Caso: Institución Educativa Ciudad de Tunja

No	Variable/ Dimensión / Ítems	Claridad		Coherencia		Pertinencia		Sugerencias
	Gestión directiva / Estructura Organizacional	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1.	Considera que las relaciones de autoridad que practica permite la unidad del equipo de trabajo	X		X		X		
2.	En el rol que desempeña es importante la jerarquía de mandos para alcanzar las metas trazadas	X		X		X		
3.	Como Directivo Docente delega tareas y exige resultados fortaleciendo el vínculo con los docentes	X		X		X		
4.	Las tareas encomendadas por su equipo se cumplen a tiempo y en su totalidad	X		X		X		
5.	Revisa permanentemente los procesos de comunicación implementados para los integrantes de la comunidad escolar	X		X		X		
6.	Propicia espacios para el trabajo colaborativo con el fin de apoyar proyectos y planes educativos	X		X		X		
	Gestión directiva/ Perfil del Gerente Educativo	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS

7.	Realiza funciones de planeación, seguimiento y control para establecer planes de mejoramiento	X		X		X		
8.	Reconoce la importancia de establecer metas claras de acuerdo a los objetivos institucionales	X		X		X		
9.	Reconoce que prevalece su rol como gerente que como administrador educativo	X		X		X		
10.	Se considera proactivo y comprometido con las tareas inherentes a su cargo	X		X		X		
11.	Las decisiones son tomadas en consenso por su equipo de trabajo	X		X		X		
12.	Considera necesario incentivar y resaltar el desempeño de estudiantes y docentes	X		X		X		
13.	Las acciones que realiza están orientadas constantemente al logro para alcanzar los objetivos que aún no se han alcanzado en el plan de mejoramiento	X		X		X		
14.	Implementa estrategias para el manejo de los conflicto a fin de mantener un buen clima institucional.	X		X		X		
15.	Reconoce la capacidad de reinventar la escuela transformándola en espacios de construcción y reflexión sin perder de vista las disposiciones legales y los objetivos trazados	X		X		X		
Gestión Directiva / Dimensión Normativa (Guía 34)		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS
16.	Propone cambios socioeducativos que permiten a la institución ir a la vanguardia	X		X		X		
17.	Promueve mejoramientos que implican cambios en las prácticas institucionales	X		X		X		
18.	Con su equipo de trabajo elabora los lineamientos que orientan la acción institucional	X		X		X		
19.	Implementa el trabajo en equipo en todas las tareas, actividades y planes propuestas por el colectivo docente	X		X		X		
20.	Lidera y participa en el Consejo directivo, académico, estudiantil y de padres de familia, comisión de evaluación y promoción, comité de convivencia, personero	X		X		X		

	estudiantil, y asamblea de padres de familia, a manera de tener comunicación directa y crear ambientes de aprendizaje organizacional							
	Liderazgo/ Estilos de liderazgo	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS
21.	Fomenta la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa	X		X		X		
22.	Permite a sus colaboradores (Docentes y administrativos) asumir decisiones sobre las funciones basadas en sus competencias	X		X		X		
23.	Ante los conflictos, implementa estrategias exitosas permitiendo un clima escolar adecuado	X		X		X		
24.	Reconoce públicamente los aportes realizados a los procesos institucionales	X		X		X		
25.	Considera relevante las relaciones de mando o poder con el grupo, dejando claro quién es el jefe y el subordinado	X		X		X		
26.	Suele observar poca participación y trabajo en equipo cuando lidera actividades con el colectivo docente, padre de familia y estudiantes	X		X		X		
27.	Tiene presente que los resultados mejoran si provienen de escritos con lineamientos de carácter obligatorio	X		X		X		
28.	A su criterio, reconoce la importancia de la autoridad sin caer en el autoritarismo	X		X		X		
29.	Se anticipa a los cambios y a las nuevas demandas que han de surgir en el medio escolar	X		X		X		
30.	Permanentemente motiva a la población escolar a su cargo para alcanzar los objetivos trazados	X		X		X		
31.	Se interesa por formar equipos ampliamente reconocidos por su alta motivación al logro, autónomos e interesados en continuar aprendiendo	X		X		X		

32.	Reconoce que su equipo de trabajo posee sentimientos, emociones, necesidades y potencialidades que enriquecen el sentido de pertenencia e identidad hacia la institución.	X		X		X		
33.	Considera que su gestión como Directivo docente se basa en el trabajo colaborativo, el cual optimiza los procesos y resultados	X		X		X		
34.	Su estilo de liderazgo le permite afrontar las situaciones de crisis, haciendo parte del proceso de transformación, sin perder de vista la identidad institucional	X		X		X		
35.	Evalúa periódicamente las estrategias para el logro de los objetivos trazados	X		X		X		
	Liderazgo/ Tendencias Emergentes	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS
36.	Se interesa por actualizarse sobre las tendencias que han emergido sobre el liderazgo como el coaching.	X		X		X		
37.	Se interesa por actualizarse sobre las tendencias que han emergido sobre el liderazgo como la neuroeducación	X		X		X		
38.	Al hablar con los demás les mira directamente dejando de lado lo que está haciendo	X		X		X		
39.	Trata de inspirar a otros para que lo sigan en los cambios pertinentes requeridos por la institución	X		X		X		
40.	Fortalece la comunicación asertiva a pesar de situaciones emocionales que pueden estar afectándole en el momento	X		X		X		
41.	Reconoce en su ejercicio, la importancia del ciclo de mejoramiento continuo: Planear, Hacer, Evaluar y Actuar	X		X		X		
42.	Facilita la capacitación de los docentes generando habilidades y destrezas para mejorar las metodologías potencializando el desarrollo del estudiante	X		X		X		

	Índice Sintético de Calidad Educativa ISCE/ Normativa	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS
43.	La herramienta de medición ISCE, es tomada en cuenta al momento de la planeación, evaluación y seguimiento institucional	X		X		X		
44.	Otorga relevancia a los cuatro componentes del ISCE: Progreso, desempeño, eficiencia y ambiente en la construcción de los objetivos anuales	X		X		X		
45.	Los resultados del ISCE en la básica primaria proyectan la realidad de la Institución	X		X		X		
46.	Cumple con el Día E, establecido por el MEN como espacio de formación para socializar el ISCE	X		X		X		
47.	Reconoce a través del ISCE cuánto y en qué se debe mejorar	X		X		X		
48.	Para cada uno de los componentes del ISCE, usted dispone de un plan de trabajo que permita hacer seguimiento periódico durante el año escolar	X		X		X		
49.	Considera que las áreas que mide el ISCE son convenientes para determinar la realidad de los procesos que se llevan a cabo en el interior del plantel	X		X		X		
	Índice Sintético de la Calidad Educativa / Operativa	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS
50.	El equipo directivo se interesa por socializar los resultados obtenidos en el ISCE con el fin de proponer objetivos y acciones para mejorarlos	X		X		X		
51.	En los periodos de autoevaluación institucional exige a su equipo de trabajo tener en cuenta el ISCE para el desarrollo de los planes de mejoramiento	X		X		X		
52.	Plantea acciones en conjunto (Rector y coordinadores) para alcanzar las metas de Mejoramiento Mínimo Anual (MMA) a nivel nacional	X		X		X		
53.	Con los resultados del ISCE se llevan a cabo investigaciones que contribuye a la calidad educativa	X		X		X		

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [X] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del experto evaluador: Alfaro Escobar Ángela

Especialidad: Gerencia Informática

Firma:

Ángela Alfaro E.

Constancia de Validez sobre el contenido del Instrumento aplicado a Directivo Docente

Investigación: Gestión fundamentada en el liderazgo del Directivo Docente para el mejoramiento del Índice Sintético de la Calidad Educativa.

Caso: Institución Educativa Ciudad de Tunja

No	Variable/ Dimensión / Ítems	Claridad		Coherencia		Pertinencia		Sugerencias
	Gestión directiva / Estructura Organizacional	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1.	Considera que las relaciones de autoridad que practica permite la unidad del equipo de trabajo	X		X		X		
2.	En el rol que desempeña es importante la jerarquía de mandos para alcanzar las metas trazadas	X		X		X		
3.	Como Directivo Docente delega tareas y exige resultados fortaleciendo el vínculo con los docentes	X		X		X		
4.	Las tareas encomendadas por su equipo se cumplen a tiempo y en su totalidad	X		X		X		
5.	Revisa permanentemente los procesos de comunicación implementados para los integrantes de la comunidad escolar	X		X		X		
6.	Propicia espacios para el trabajo colaborativo con el fin de apoyar proyectos y planes educativos	X		X		X		
	Gestión directiva/ Perfil del Gerente Educativo	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS
7.	Realiza funciones de planeación, seguimiento y control para establecer planes de mejoramiento	X		X		X		

8.	Reconoce la importancia de establecer metas claras de acuerdo a los objetivos institucionales	X		X		X		
9.	Reconoce que prevalece su rol como gerente que como administrador educativo	X		X		X		
10.	Se considera proactivo y comprometido con las tareas inherentes a su cargo	X		X		X		
11.	Las decisiones son tomadas en consenso por su equipo de trabajo	X		X		X		
12.	Considera necesario incentivar y resaltar el desempeño de estudiantes y docentes	X		X		X		
13.	Las acciones que realiza están orientadas constantemente al logro para alcanzar los objetivos que aún no se han alcanzado en el plan de mejoramiento	X		X		X		
14.	Implementa estrategias para el manejo de los conflicto a fin de mantener un buen clima institucional.	X		X		X		
15.	Reconoce la capacidad de reinventar la escuela transformándola en espacios de construcción y reflexión sin perder de vista las disposiciones legales y los objetivos trazados	X		X		X		
Gestión Directiva / Dimensión Normativa (Guía 34)		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS
16.	Propone cambios socioeducativos que permiten a la institución ir a la vanguardia	X		X		X		
17.	Promueve mejoramientos que implican cambios en las prácticas institucionales	X		X		X		
18.	Con su equipo de trabajo elabora los lineamientos que orientan la acción institucional	X		X		X		
19.	Implementa el trabajo en equipo en todas las tareas, actividades y planes propuestas por el colectivo docente	X		X		X		
20.	Lidera y participa en el Consejo directivo, académico, estudiantil y de padres de familia, comisión de evaluación y promoción, comité de convivencia, personero estudiantil, y asamblea de padres de familia, a manera de tener comunicación directa y crear ambientes de aprendizaje organizacional	X		X		X		
Liderazgo/ Estilos de liderazgo		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS

21.	Fomenta la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa	X		X		X		
22.	Permite a sus colaboradores (Docentes y administrativos) asumir decisiones sobre las funciones basadas en sus competencias	X		X		X		
23.	Ante los conflictos, implementa estrategias exitosas permitiendo un clima escolar adecuado	X		X		X		
24.	Reconoce públicamente los aportes realizados a los procesos institucionales	X		X		X		
25.	Considera relevante las relaciones de mando o poder con el grupo, dejando claro quién es el jefe y el subordinado	X		X		X		
26.	Suele observar poca participación y trabajo en equipo cuando lidera actividades con el colectivo docente, padre de familia y estudiantes	X		X		X		
27.	Tiene presente que los resultados mejoran si provienen de escritos con lineamientos de carácter obligatorio	X		X		X		
28.	A su criterio, reconoce la importancia de la autoridad sin caer en el autoritarismo	X		X		X		
29.	Se anticipa a los cambios y a las nuevas demandas que han de surgir en el medio escolar	X		X		X		
30.	Permanentemente motiva a la población escolar a su cargo para alcanzar los objetivos trazados	X		X		X		
31.	Se interesa por formar equipos ampliamente reconocidos por su alta motivación al logro, autónomos e interesados en continuar aprendiendo	X		X		X		
32.	Reconoce que su equipo de trabajo posee sentimientos, emociones, necesidades y potencialidades que enriquecen el sentido de pertenencia e identidad hacia la institución.	X		X		X		

33.	Considera que su gestión como Directivo docente se basa en el trabajo colaborativo, el cual optimiza los procesos y resultados	X		X		X		
34.	Su estilo de liderazgo le permite afrontar las situaciones de crisis, haciendo parte del proceso de transformación, sin perder de vista la identidad institucional	X		X		X		
35.	Evalúa periódicamente las estrategias para el logro de los objetivos trazados	X		X		X		
	Liderazgo/ Tendencias Emergentes	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS
36.	Se interesa por actualizarse sobre las tendencias que han emergido sobre el liderazgo como el coaching.	X		X		X		
37.	Se interesa por actualizarse sobre las tendencias que han emergido sobre el liderazgo como la neuroeducación	X		X		X		
38.	Al hablar con los demás les mira directamente dejando de lado lo que está haciendo	X		X		X		
39.	Trata de inspirar a otros para que lo sigan en los cambios pertinentes requeridos por la institución	X		X		X		
40.	Fortalece la comunicación asertiva a pesar de situaciones emocionales que pueden estar afectándole en el momento	X		X		X		
41.	Reconoce en su ejercicio, la importancia del ciclo de mejoramiento continuo: Planear, Hacer, Evaluar y Actuar	X		X		X		
42.	Facilita la capacitación de los docentes generando habilidades y destrezas para mejorar las metodologías potencializando el desarrollo del estudiante	X		X		X		
	Índice Sintético de Calidad Educativa ISCE/ Normativa	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS
43.	La herramienta de medición ISCE, es tomada en cuenta al momento de la planeación, evaluación y seguimiento institucional	X		X		X		

44.	Otorga relevancia a los cuatro componentes del ISCE: Progreso, desempeño, eficiencia y ambiente en la construcción de los objetivos anuales	X		X		X		
45.	Los resultados del ISCE en la básica primaria proyectan la realidad de la Institución	X		X		X		
46.	Cumple con el Día E, establecido por el MEN como espacio de formación para socializar el ISCE	X		X		X		
47.	Reconoce a través del ISCE cuánto y en qué se debe mejorar	X		X		X		
48.	Para cada uno de los componentes del ISCE, usted dispone de un plan de trabajo que permita hacer seguimiento periódico durante el año escolar	X		X		X		
49.	Considera que las áreas que mide el ISCE son convenientes para determinar la realidad de los procesos que se llevan a cabo en el interior del plantel	X		X		X		
Índice Sintético de la Calidad Educativa / Operativa		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS
50.	El equipo directivo se interesa por socializar los resultados obtenidos en el ISCE con el fin de proponer objetivos y acciones para mejorarlos	X		X		X		
51.	En los periodos de autoevaluación institucional exige a su equipo de trabajo tener en cuenta el ISCE para el desarrollo de los planes de mejoramiento	X		X		X		
52.	Plantea acciones en conjunto (Rector y coordinadores) para alcanzar las metas de Mejoramiento Mínimo Anual (MMA) a nivel nacional	X		X		X		
53.	Con los resultados del ISCE se llevan a cabo investigaciones que contribuye a la calidad educativa	X		X		X		

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [X] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del experto evaluador: Ortiz Barrero Hugo

Especialidad: Docencia universitaria Firma:



*Apéndice E. Constancia de Validez sobre el contenido del instrumento aplicado a Docentes***Constancia de Validez sobre el contenido del Instrumento aplicado a Docentes**

Investigación: Gestión fundamentada en el liderazgo del Directivo Docente para el mejoramiento del Índice Sintético de la Calidad Educativa.

Caso: Institución Educativa Ciudad de Tunja

No	Variable / Dimensión / Ítems	Claridad		Coherencia		Pertinencia		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	Gestión Directiva/ Estructura organizacional							
1.	Considera que la autoridad que imparte el directivo docente permite la unidad del equipo de trabajo	X		X		X		
2.	En el rol que desempeña es importante la autoridad del directivo para alcanzar las metas trazadas	X		X		X		
3.	El Directivo Docente delega tareas y exige resultados fortaleciendo el vínculo con los docentes	X		X		X		
4.	Las tareas encomendadas por los directivos se cumplen a tiempo y en su totalidad	X		X		X		
5.	El equipo directivo revisa permanentemente los procesos de comunicación implementados con los integrantes de la comunidad escolar	X		X		X		
6.	Los directivos propician espacios para el trabajo colaborativo con el fin de apoyar proyectos y planes educativos	X		X		X		

	Gestión Directiva / Perfil del Gerente Educativo	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS
7.	Desde la dirección se reconoce la importancia de establecer metas claras de acuerdo a los objetivos institucionales	X		X		X		
8.	Observa por parte del directivo docente, el cumplimiento de funciones de planeación, seguimiento y control para establecer planes de mejoramiento	X		X		X		
9.	En el directivo se reconoce que prevalece su rol como gerente que como administrador educativo	X		X		X		
10.	Considera que el equipo directivo es proactivo y comprometido con las tareas inherentes a su cargo	X		X		X		
11.	Considera que las decisiones tomadas por el directivo docente son tomadas en consenso por su equipo de trabajo	X		X		X		
12.	El equipo de dirección incentiva y resalta el buen desempeño de estudiantes y docentes	X		X		X		
13.	Considera que las acciones del directivo docente están orientadas al logro para atender las necesidades, garantizando el aprendizaje de todos los estudiantes.	X		X		X		
14.	El directivo implementa estrategias para el manejo de los conflictos a fin de mantener un buen clima institucional.	X		X		X		
15.	Reconoce en el directivo la capacidad de reinventar la escuela transformándola en espacios de construcción y reflexión sin perder de vista las disposiciones legales y los objetivos trazados	X		X		X		
	Gestión Directiva / Dimensión normativa (Guía 34)	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS
16.	Los directivos docentes proponen cambios socio-educativos que permiten a la institución ir a la vanguardia	X		X		X		

17.	El directivo promueve el mejoramiento que implica cambios en las prácticas institucionales	X		X		X		
18.	Considera que el equipo directivo trabaja en equipo para elaborar los lineamientos que orientan la acción institucional	X		X		X		
19.	Se implementa el trabajo en equipo en todas las tareas, actividades y planes propuestas por el colectivo docente	X		X		X		
20.	Los directivos docentes lideran y participan en el Consejo directivo, académico, estudiantil y de padres de familia, comisión de evaluación y promoción, comité de convivencia, personero estudiantil, y asamblea de padres de familia, a manera de tener comunicación directa y crear ambientes de aprendizaje organizacional	X		X		X		
Liderazgo/ Estilos de liderazgo		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS
21.	El directivo fomenta la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa	X		X		X		
22.	Los directivos permiten que docentes y administrativos asuman decisiones sobre las funciones basadas en sus competencias	X		X		X		
23.	Ante los conflictos, el directivo implementa estrategias exitosas permitiendo un clima escolar adecuado.	X		X		X		
24.	El gerente educativo reconoce públicamente los aportes realizados a los procesos institucionales	X		X		X		
25.	Considera el directivo, relevante las relaciones de mando o poder con el grupo, dejando claro quién es el jefe y el subordinado	X		X		X		
26.	Suele observar poca participación y trabajo en equipo cuando lidera actividades con el colectivo docente, padre de familia y estudiantes	X		X		X		
27.	Considera que los resultados mejoran cuando provienen de comunicaciones escritas y de carácter obligatorio por parte de dirección.	X		X		X		
28.	A su criterio, los directivos reconocen la importancia de la autoridad sin caer en el autoritarismo	X		X		X		

29.	Los directivos se anticipan a los cambios y a las nuevas demandas que han de surgir en el medio escolar	X		X		X		
30.	Permanentemente el directivo motiva a la población escolar a su cargo para alcanzar los objetivos trazados	X		X		X		
31.	Se interesan los dirigentes del plantel, por formar equipos ampliamente reconocidos por su alta motivación de logro, autónomos e interesados en continuar aprendiendo	X		X		X		
32.	El Directivo reconoce que su equipo de trabajo posee sentimientos, emociones, necesidades y potencialidades que enriquecen el sentido de pertenencia e identidad hacia la institución.	X		X		X		
33.	Considera que la gestión del Directivo docente se basa en el trabajo colaborativo, el cual optimiza los procesos y resultados	X		X		X		
34.	El estilo de liderazgo del equipo directivo, le permite afrontar las situaciones de crisis, haciendo parte del proceso de transformación, sin perder de vista la identidad institucional	X		X		X		
35.	El directivo evalúa periódicamente las estrategias e instrumentos para el logro de los objetivos trazados	X		X		X		
	Liderazgo / Tendencias Emergentes	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS
36.	Considera que hay prácticas en la escuela emergentes del liderazgo como el coaching.	X		X		X		
37.	Considera que hay prácticas en la escuela emergentes del liderazgo como la neuroeducación	X		X		X		
38.	El directivo al hablar con usted, le mira directamente dejando de lado lo que está haciendo	X		X		X		

39.	El directivo trata de inspirar a otros para que lo sigan en los cambios pertinentes requeridos por la institución	X		X		X		
40.	El directivo fortalece la comunicación asertiva a pesar de situaciones emocionales que pueden estar afectándole en el momento	X		X		X		
41.	Reconoce en el equipo directivo la importancia del ciclo de mejoramiento continuo: Planear, Hacer, Evaluar y Actuar	X		X		X		
42.	El directivo facilita la capacitación de los docentes generando habilidades y destrezas para mejorar las metodologías potencializando el desarrollo del estudiante	X		X		X		
	Índice Sintético de la Calidad Educativa ISCE/ Normativa	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS
43.	La herramienta de medición ISCE, es tomada en cuenta al momento de la planeación, evaluación y seguimiento institucional	X		X		X		
44.	Se otorga relevancia a los cuatro componentes del ISCE: Progreso, desempeño, eficiencia y ambiente en la construcción de los objetivos anuales	X		X		X		
45.	Los resultados del ISCE en la básica primaria proyectan la realidad de la Institución	X		X		X		
46.	Se cumple con el Día E, establecido por el MEN como espacio de formación para socializar el ISCE	X		X		X		
47.	Reconoce a través del ISCE cuánto y en qué se debe mejorar	X		X		X		
48.	Para cada uno de los componentes, el directivo dispone de un plan de trabajo que permita hacer seguimiento periódicamente durante el año escolar	X		X		X		
49.	Considera que estas mediciones son convenientes para determinar la realidad de los procesos que se llevan a cabo en el interior del plantel	X		X		X		
	Índice Sintético de la Calidad Educativa ISCE/ Operativa	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS

50.	El equipo directivo se interesa por socializar los resultados obtenidos en el ISCE y proponer objetivos y acciones para mejorarlos	X		X		X		
51.	Usted como miembro del equipo de trabajo se le exige en los periodos de autoevaluación institucional tener en cuenta el ISCE para nutrir los planes de mejoramiento	X		X		X		
52.	Se plantean acciones en conjunto: equipo directivo y equipo docente, para alcanzar las metas de Mejoramiento Mínimo Anual a nivel nacional	X		X		X		
53.	Considera que los resultados del ISCE dan lugar a investigaciones como procesos que contribuye a la calidad educativa	X		X		X		

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del experto evaluador: Barrios Salas Wendy del Carmen

Especialidad: Abogada, Licenciada en Lengua Castellana, Magíster en Educación y Doctoranda en Ciencias de la Educación.

Firma:



Constancia de Validez sobre el contenido del Instrumento aplicado a Docente

Investigación: Gestión fundamentada en el liderazgo del Directivo Docente para el mejoramiento del Índice Sintético de la Calidad Educativa.

Caso: Institución Educativa Ciudad de Tunja

No	Variable / Dimensión / Ítems	Claridad		Coherencia		Pertinencia		Sugerencias
	Gestión Directiva/ Estructura organizacional	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1.	Considera que la autoridad que imparte el directivo docente permite la unidad del equipo de trabajo	X		X		X		
2.	En el rol que desempeña es importante la autoridad del directivo para alcanzar las metas trazadas	X		X		X		
3.	El Directivo Docente delega tareas y exige resultados fortaleciendo el vínculo con los docentes	X		X		X		
4.	Las tareas encomendadas por los directivos se cumplen a tiempo y en su totalidad	X		X		X		
5.	El equipo directivo revisa permanentemente los procesos de comunicación implementados con los integrantes de la comunidad escolar	X		X		X		
6.	Los directivos propician espacios para el trabajo colaborativo con el fin de apoyar proyectos y planes educativos	X		X		X		
	Gestión Directiva / Perfil del Gerente Educativo	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS

7.	Desde la dirección se reconoce la importancia de establecer metas claras de acuerdo a los objetivos institucionales	X		X		X		
8.	Observa por parte del directivo docente, el cumplimiento de funciones de planeación, seguimiento y control para establecer planes de mejoramiento	X		X		X		
9.	En el directivo se reconoce que prevalece su rol como gerente que como administrador educativo	X		X		X		
10.	Considera que el equipo directivo es proactivo y comprometido con las tareas inherentes a su cargo	X		X		X		
11.	Considera que las decisiones tomadas por el directivo docente son tomadas en consenso por su equipo de trabajo	X		X		X		
12.	El equipo de dirección incentiva y resalta el buen desempeño de estudiantes y docentes	X		X		X		
13.	Considera que las acciones del directivo docente están orientadas al logro para atender las necesidades, garantizando el aprendizaje de todos los estudiantes.	X		X		X		
14.	El directivo implementa estrategias para el manejo de los conflictos a fin de mantener un buen clima institucional.	X		X		X		
15.	Reconoce en el directivo la capacidad de reinventar la escuela transformándola en espacios de construcción y reflexión sin perder de vista las disposiciones legales y los objetivos trazados	X		X		X		
	Gestión Directiva / Dimensión normativa (Guía 34)	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS
16.	Los directivos docentes proponen cambios socio-educativos que permiten a la institución ir a la vanguardia	X		X		X		
17.	El directivo promueve el mejoramiento que implica cambios en las prácticas institucionales	X		X		X		

18.	Considera que el equipo directivo trabaja en equipo para elaborar los lineamientos que orientan la acción institucional	X		X		X		
19.	Se implementa el trabajo en equipo en todas las tareas, actividades y planes propuestas por el colectivo docente	X		X		X		
20.	Los directivos docentes lideran y participan en el Consejo directivo, académico, estudiantil y de padres de familia, comisión de evaluación y promoción, comité de convivencia, personero estudiantil, y asamblea de padres de familia, a manera de tener comunicación directa y crear ambientes de aprendizaje organizacional	X		X		X		
	Liderazgo/ Estilos de liderazgo	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS
21.	El directivo fomenta la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa	X		X		X		
22.	Los directivos permiten que docentes y administrativos asuman decisiones sobre las funciones basadas en sus competencias	X		X		X		
23.	Ante los conflictos, el directivo implementa estrategias exitosas permitiendo un clima escolar adecuado.	X		X		X		
24.	El gerente educativo reconoce públicamente los aportes realizados a los procesos institucionales	X		X		X		
25.	Considera el directivo, relevante las relaciones de mando o poder con el grupo, dejando claro quién es el jefe y el subordinado	X		X		X		
26.	Suele observar poca participación y trabajo en equipo cuando lidera actividades con el colectivo docente, padre de familia y estudiantes	X		X		X		
27.	Considera que los resultados mejoran cuando provienen de comunicaciones escritas y de carácter obligatorio por parte de dirección.	X		X		X		
28.	A su criterio, los directivos reconocen la importancia de la autoridad sin caer en el autoritarismo	X		X		X		

29.	Los directivos se anticipan a los cambios y a las nuevas demandas que han de surgir en el medio escolar	X		X		X		
30.	Permanentemente el directivo motiva a la población escolar a su cargo para alcanzar los objetivos trazados	X		X		X		
31.	Se interesan los dirigentes del plantel, por formar equipos ampliamente reconocidos por su alta motivación de logro, autónomos e interesados en continuar aprendiendo	X		X		X		
32.	El Directivo reconoce que su equipo de trabajo posee sentimientos, emociones, necesidades y potencialidades que enriquecen el sentido de pertenencia e identidad hacia la institución.	X		X		X		
33.	Considera que la gestión del Directivo docente se basa en el trabajo colaborativo, el cual optimiza los procesos y resultados	X		X		X		
34.	El estilo de liderazgo del equipo directivo, le permite afrontar las situaciones de crisis, haciendo parte del proceso de transformación, sin perder de vista la identidad institucional	X		X		X		
35.	El directivo evalúa periódicamente las estrategias e instrumentos para el logro de los objetivos trazados	X		X		X		
	Liderazgo / Tendencias Emergentes	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS
36.	Considera que hay prácticas en la escuela emergentes del liderazgo como el coaching.	X		X		X		
37.	Considera que hay prácticas en la escuela emergentes del liderazgo como la neuroeducación	X		X		X		
38.	El directivo al hablar con usted, le mira directamente dejando de lado lo que está haciendo	X		X		X		

39.	El directivo trata de inspirar a otros para que lo sigan en los cambios pertinentes requeridos por la institución	X		X		X		
40.	El directivo fortalece la comunicación asertiva a pesar de situaciones emocionales que pueden estar afectándole en el momento	X		X		X		
41.	Reconoce en el equipo directivo la importancia del ciclo de mejoramiento continuo: Planear, Hacer, Evaluar y Actuar	X		X		X		
42.	El directivo facilita la capacitación de los docentes generando habilidades y destrezas para mejorar las metodologías potencializando el desarrollo del estudiante	X		X		X		
	Índice Sintético de la Calidad Educativa ISCE/ Normativa	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS
43.	La herramienta de medición ISCE, es tomada en cuenta al momento de la planeación, evaluación y seguimiento institucional	X		X		X		
44.	Se otorga relevancia a los cuatro componentes del ISCE: Progreso, desempeño, eficiencia y ambiente en la construcción de los objetivos anuales	X		X		X		
45.	Los resultados del ISCE en la básica primaria proyectan la realidad de la Institución	X		X		X		
46.	Se cumple con el Día E, establecido por el MEN como espacio de formación para socializar el ISCE	X		X		X		
47.	Reconoce a través del ISCE cuánto y en qué se debe mejorar	X		X		X		
48.	Para cada uno de los componentes, el directivo dispone de un plan de trabajo que permita hacer seguimiento periódicamente durante el año escolar	X		X		X		
49.	Considera que estas mediciones son convenientes para determinar la realidad de los procesos que se llevan a cabo en el interior del plantel	X		X		X		
	Índice Sintético de la Calidad Educativa ISCE/ Operativa	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS

50.	El equipo directivo se interesa por socializar los resultados obtenidos en el ISCE y proponer objetivos y acciones para mejorarlos	X		X		X		
51.	Usted como miembro del equipo de trabajo se le exige en los periodos de autoevaluación institucional tener en cuenta el ISCE para nutrir los planes de mejoramiento	X		X		X		
52.	Se plantean acciones en conjunto: equipo directivo y equipo docente, para alcanzar las metas de Mejoramiento Mínimo Anual a nivel nacional	X		X		X		
53.	Considera que los resultados del ISCE dan lugar a investigaciones como procesos que contribuye a la calidad educativa	X		X		X		

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del experto evaluador: Alfaro Escobar Ángela

Especialidad: Gerencia Informática

Firma:

Ángela Alfaro E.

Constancia de Validez sobre el contenido del Instrumento aplicado a Docente

Investigación: Gestión fundamentada en el liderazgo del Directivo Docente para el mejoramiento del Índice Sintético de la Calidad Educativa.

Caso: Institución Educativa Ciudad de Tunja

No	Variable / Dimensión / Ítems	Claridad		Coherencia		Pertinencia		Sugerencias
	Gestión Directiva/ Estructura organizacional	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1.	Considera que la autoridad que imparte el directivo docente permite la unidad del equipo de trabajo	X		X		X		
2.	En el rol que desempeña es importante la autoridad del directivo para alcanzar las metas trazadas	X		X		X		
3.	El Directivo Docente delega tareas y exige resultados fortaleciendo el vínculo con los docentes	X		X		X		
4.	Las tareas encomendadas por los directivos se cumplen a tiempo y en su totalidad	X		X		X		
5.	El equipo directivo revisa permanentemente los procesos de comunicación implementados con los integrantes de la comunidad escolar	X		X		X		
6.	Los directivos propician espacios para el trabajo colaborativo con el fin de apoyar proyectos y planes educativos	X		X		X		
	Gestión Directiva / Perfil del Gerente Educativo	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS

7.	Desde la dirección se reconoce la importancia de establecer metas claras de acuerdo a los objetivos institucionales	X		X		X		
8.	Observa por parte del directivo docente, el cumplimiento de funciones de planeación, seguimiento y control para establecer planes de mejoramiento	X		X		X		
9.	En el directivo se reconoce que prevalece su rol como gerente que como administrador educativo	X		X		X		
10.	Considera que el equipo directivo es proactivo y comprometido con las tareas inherentes a su cargo	X		X		X		
11.	Considera que las decisiones tomadas por el directivo docente son tomadas en consenso por su equipo de trabajo	X		X		X		
12.	El equipo de dirección incentiva y resalta el buen desempeño de estudiantes y docentes	X		X		X		
13.	Considera que las acciones del directivo docente están orientadas al logro para atender las necesidades, garantizando el aprendizaje de todos los estudiantes.	X		X		X		
14.	El directivo implementa estrategias para el manejo de los conflictos a fin de mantener un buen clima institucional.	X		X		X		
15.	Reconoce en el directivo la capacidad de reinventar la escuela transformándola en espacios de construcción y reflexión sin perder de vista las disposiciones legales y los objetivos trazados	X		X		X		
Gestión Directiva / Dimensión normativa (Guía 34)		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS
16.	Los directivos docentes proponen cambios socio-educativos que permiten a la institución ir a la vanguardia	X		X		X		
17.	El directivo promueve el mejoramiento que implica cambios en las prácticas institucionales	X		X		X		

18.	Considera que el equipo directivo trabaja en equipo para elaborar los lineamientos que orientan la acción institucional	X		X		X		
19.	Se implementa el trabajo en equipo en todas las tareas, actividades y planes propuestas por el colectivo docente	X		X		X		
20.	Los directivos docentes lideran y participan en el Consejo directivo, académico, estudiantil y de padres de familia, comisión de evaluación y promoción, comité de convivencia, personero estudiantil, y asamblea de padres de familia, a manera de tener comunicación directa y crear ambientes de aprendizaje organizacional	X		X		X		
	Liderazgo/ Estilos de liderazgo	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS
21.	El directivo fomenta la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa	X		X		X		
22.	Los directivos permiten que docentes y administrativos asuman decisiones sobre las funciones basadas en sus competencias	X		X		X		
23.	Ante los conflictos, el directivo implementa estrategias exitosas permitiendo un clima escolar adecuado.	X		X		X		
24.	El gerente educativo reconoce públicamente los aportes realizados a los procesos institucionales	X		X		X		
25.	Considera el directivo, relevante las relaciones de mando o poder con el grupo, dejando claro quién es el jefe y el subordinado	X		X		X		
26.	Suele observar poca participación y trabajo en equipo cuando lidera actividades con el colectivo docente, padre de familia y estudiantes	X		X		X		
27.	Considera que los resultados mejoran cuando provienen de comunicaciones escritas y de carácter obligatorio por parte de dirección.	X		X		X		
28.	A su criterio, los directivos reconocen la importancia de la autoridad sin caer en el autoritarismo	X		X		X		

29.	Los directivos se anticipan a los cambios y a las nuevas demandas que han de surgir en el medio escolar	X		X		X		
30.	Permanentemente el directivo motiva a la población escolar a su cargo para alcanzar los objetivos trazados	X		X		X		
31.	Se interesan los dirigentes del plantel, por formar equipos ampliamente reconocidos por su alta motivación de logro, autónomos e interesados en continuar aprendiendo	X		X		X		
32.	El Directivo reconoce que su equipo de trabajo posee sentimientos, emociones, necesidades y potencialidades que enriquecen el sentido de pertenencia e identidad hacia la institución.	X		X		X		
33.	Considera que la gestión del Directivo docente se basa en el trabajo colaborativo, el cual optimiza los procesos y resultados	X		X		X		
34.	El estilo de liderazgo del equipo directivo, le permite afrontar las situaciones de crisis, haciendo parte del proceso de transformación, sin perder de vista la identidad institucional	X		X		X		
35.	El directivo evalúa periódicamente las estrategias e instrumentos para el logro de los objetivos trazados	X		X		X		
	Liderazgo / Tendencias Emergentes	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS
36.	Considera que hay prácticas en la escuela emergentes del liderazgo como el coaching.	X		X		X		
37.	Considera que hay prácticas en la escuela emergentes del liderazgo como la neuroeducación	X		X		X		
38.	El directivo al hablar con usted, le mira directamente dejando de lado lo que está haciendo	X		X		X		

39.	El directivo trata de inspirar a otros para que lo sigan en los cambios pertinentes requeridos por la institución	X		X		X		
40.	El directivo fortalece la comunicación asertiva a pesar de situaciones emocionales que pueden estar afectándole en el momento	X		X		X		
41.	Reconoce en el equipo directivo la importancia del ciclo de mejoramiento continuo: Planear, Hacer, Evaluar y Actuar	X		X		X		
42.	El directivo facilita la capacitación de los docentes generando habilidades y destrezas para mejorar las metodologías potencializando el desarrollo del estudiante	X		X		X		
	Índice Sintético de la Calidad Educativa ISCE/ Normativa	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS
43.	La herramienta de medición ISCE, es tomada en cuenta al momento de la planeación, evaluación y seguimiento institucional	X		X		X		
44.	Se otorga relevancia a los cuatro componentes del ISCE: Progreso, desempeño, eficiencia y ambiente en la construcción de los objetivos anuales	X		X		X		
45.	Los resultados del ISCE en la básica primaria proyectan la realidad de la Institución	X		X		X		
46.	Se cumple con el Día E, establecido por el MEN como espacio de formación para socializar el ISCE	X		X		X		
47.	Reconoce a través del ISCE cuánto y en qué se debe mejorar	X		X		X		
48.	Para cada uno de los componentes, el directivo dispone de un plan de trabajo que permita hacer seguimiento periódicamente durante el año escolar	X		X		X		
49.	Considera que estas mediciones son convenientes para determinar la realidad de los procesos que se llevan a cabo en el interior del plantel	X		X		X		
	Índice Sintético de la Calidad Educativa ISCE/ Operativa	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SUGERENCIAS

50.	El equipo directivo se interesa por socializar los resultados obtenidos en el ISCE y proponer objetivos y acciones para mejorarlos	X		X		X		
51.	Usted como miembro del equipo de trabajo se le exige en los periodos de autoevaluación institucional tener en cuenta el ISCE para nutrir los planes de mejoramiento	X		X		X		
52.	Se plantean acciones en conjunto: equipo directivo y equipo docente, para alcanzar las metas de Mejoramiento Mínimo Anual a nivel nacional	X		X		X		
53.	Considera que los resultados del ISCE dan lugar a investigaciones como procesos que contribuye a la calidad educativa	X		X		X		

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del experto evaluador: Ortiz Barreto Hugo

Especialidad: Docente universitario.

Firma:



